

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE,  
ELEMENT INCONTOURNABLE DU DEVELOPPEMENT  
DE L'ENTREPRISE  
ET  
DE SES RESSOURCES HUMAINES**

*Mémoire réalisé  
par  
Véronique Dubouchet, Yaël Ponçon et Philippe Taupenas*

MBA MRH – Décembre 2004  
Université de Paris Dauphine

Mener ce projet sur un sujet si riche et si vaste nous a demandé de nous appuyer sur des experts, de faire appel à des spécialistes, d'être entourés, mais a également fait appel à la patience, courage et soutien de nombreuses de nos parties prenantes.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé dans sa réalisation:

- Frédéric Wacheux et Fabien Blanchot (Co-Responsables du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines) pour leurs conseils avisés,
- Cyrille de Montgolfier (DRH d'AXA France), Philippe d'Allemagne (Correspondant développement durable d'AXA Corporate Solutions France), Marc Jozan (responsable du développement durable dans la branche Exploration Production du Groupe TOTAL), Marc Dumoulin (Adjoint du Directeur du développement durable de BNP Paribas), Philippe Arondel (membre de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)), Alain Guillem (Directeur des politiques sociales de Lafarge) ou François Fatoux (Secrétaire Général de l'ORSE) pour leur avis de professionnels, leurs explications et le temps accordé,
- Laurent Butler (EDEV) pour ses conseils, ses relectures et son soutien,
- L'ensemble du corps professoral du MBA MRH pour la qualité de la formation apportée et les échanges de pratiques professionnelles dont ils ont été médiateurs,
- Nos entreprises respectives Eurogroup, Wolters Kluwer et le Groupe de Recherche Servier pour la flexibilité laissée dans l'organisation de notre travail durant ces deux années pour mener à bien cet investissement,
- Nos conjoints et nos enfants pour leur patience, leur présence à nos côtés et leur soutien, sans lesquels nous n'aurions pu mener ce projet à bien.

**Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 2 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 0 cm +  
Retrait : 0 cm, Tabulations :  
0,63 cm, Tabulation de liste +  
Pas à 0 cm

**Mis en forme :** Retrait :  
Suspendu : 0,66 cm, Avec  
puces + Niveau : 2 +  
Alignement : 0,66 cm +  
Tabulation après : 0,66 cm +  
Retrait : 0,66 cm

Merci à tous,  
*Véronique, Philippe et Yaël*

## SOMMAIRE

**INTRODUCTION.....5 à 7**

**1<sup>ERE</sup> PARTIE : LE CONCEPT, L’HISTOIRE ET LES ACTEURS DE LA RSE.....8 à 34**

**I - Les principales définitions de la RSE.....8**

- I.1 - Les chercheurs ou l’approche théorique.....8
- I.2 - Les dirigeants ou hommes d’entreprise.....9
- I.3 - Les tiers.....10
- I.4 - Notre définition de la RSE.....11

**II - Les acteurs de la RSE et groupes de pression.....12**

- II.1 - Les acteurs supra nationaux.....12
  - II.1.a) Sur le plan mondial.....12
  - II.1.b) Sur le plan européen.....13
- II.2 - Les pouvoirs publics.....14
- II.3 - Les salariés.....15
- II.4 - Les syndicats.....15
- II.5 - Le marché financier, les agences de notation.....15
- II.6 - La presse, les médias.....17
- II.7 - Les écoles.....18
- II.8 - Les groupes d’influence.....18
- II.9 - La société civile.....18
- II.10 - Les consommateurs.....19

**III - Des origines au concept actuel de RSE.....20**

- III.1 - Fondements de la théorie économique : une émergence controversée.....20
  - III.1.a) Les arguments invoqués contre la responsabilité sociale corporative.....20
  - III.1.b) L’approche moraliste.....22
  - III.1.c) L’approche contractuelle.....23
  - III.1.d) L’approche utilitaire.....24
- III.2 - Concepts clefs de la responsabilité sociale de l’entreprise.....25
  - III.2.a) Le cadre analytique développé par Sethi.....25
  - III.2.b) Le concept intégrateur proposé par Wood.....25
- III.3 - Le point de vue historique des affaires et de la RSE.....25
- III.4 - Les principes fondateurs de la RSE.....27
  - III.4.a) Quelques siècles auparavant.....27
  - III.4.b) Plus près de nous avec la révolution industrielle.....27
  - III.4.c) Le XXème siècle et l’émergence de la RSE.....29
- III.5 - Les chartes et codes de bonne conduite .....34

**2<sup>EME</sup> PARTIE : LA SITUATION ACTUELLE ET LES PRATIQUES DES ENTREPRISES.....36 à 63**

**I - Pourquoi la RSE s’affiche comme un élément incontournable de certaines entreprises ?.....36**

I.1 - Les sources de motivations de l’entreprise à s’engager dans la RSE.....36

I.1.a) L’expression des valeurs clés.....37

I.1.b) L’expression d’une stratégie.....37

I.1.c) Une réponse à contrainte.....38

I.2 - Les bénéfices et risques à s’engager ou non dans une démarche de RSE.....39

**II - La RSE en pratique.....43**

II.1 - Comment la RSE se matérialise-t-elle dans l’entreprise ?.....43

II.1.a) AXA.....44

II.1.b) BNP Paribas.....45

II.1.c) Covama.....46

II.1.d) Danone.....47

II.1.e) Lafarge.....48

II.1.f) Monoprix.....49

II.1.g) Total.....50

II.2 - Quels investissements ? Quel coût ? Quel retour sur investissement ?.....51

II.3 - La RSE et les PME.....52

II.3.a) Une démarche de progrès.....52

II.3.b) Les outils d’évaluation accessibles aux PME.....53

II.3.c) Les SCOP, un exemple à suivre en matière de RSE .....53

II.4 - Les rapports de RSE.....54

II.5 - La gouvernance d’entreprise.....55

II.6 - L’Investissement Socialement Responsable.....57

II.6.a) Les critères éthiques.....58

II.6.b) Les motivations des investisseurs.....59

II.6.c) Les fonds de partage et produits financiers solidaires.....59

II.6.d) Le label du comité inter-syndical sur l’épargne salariale (CIES).....60

II.6.e) Les acteurs de l’ISR.....61

II.6.f) Le marché de l’ISR.....61

II.6.g) Les enjeux de l’ISR et ses perspectives.....63

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0,63 cm, Suspensu : 0,95 cm, Hiérarchisation + Niveau : 1 + Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 1,86 cm + Tabulation après : 2,62 cm + Retrait : 2,62 cm, Tabulations : 0,2 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 2,62 cm

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 0,22 cm, Hiérarchisation + Niveau : 3 + Style de numérotation : a, b, c, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 3,79 cm + Tabulation après : 2,96 cm + Retrait : 2,96 cm

**Mis en forme :** Retrait : Suspensu : 1,29 cm, Hiérarchisation + Niveau : 2 + Style de numérotation : 1, 2, 3, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 3,06 cm + Tabulation après : 2,88 cm + Retrait : 2,88 cm, Tabulations : Pas à 2,88 cm

**Mis en forme :** Retrait : Suspensu : 1,99 cm, Hiérarchisation + Niveau : 1 + Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 1,86 cm + Tabulation après : 2,62 cm + Retrait : 2,62 cm

**Mis en forme :** Retrait : Suspensu : 1,29 cm, Hiérarchisation + Niveau : 2 + Style de numérotation : 1, 2, 3, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 3,06 cm + Tabulation après : 2,88 cm + Retrait : 2,88 cm, Tabulations : Pas à 2,88 cm

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 0,22 cm, Hiérarchisation + Niveau : 3 + Style de numérotation : a, b, c, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 3,79 cm + Tabulation après : 2,96 cm + Retrait : 2,96 cm

**Mis en forme** ... [1]

**Mis en forme** ... [2]

**Mis en forme** ... [3]

**3<sup>EME</sup> PARTIE : LA DRH, ACTEUR INCONTOURNABLE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE.....65 à 69**

**I - Le DRH : acteur incontournable ou acteur porteur de la RSE dans l’entreprise ?..65**

**II - Les actions et enjeux pour la DRH.....68**

**4<sup>EME</sup> PARTIE : POUR UN DRH, COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA RSE.....70 à 72**

**I - Les questions essentielles à se poser en tant que DRH.....70**

**II - Les conditions de réussite de mise en œuvre d’une démarche de RSE.....71**

**CONCLUSION.....73 à 76**

**LEXIQUE.....77**

**BIBLIOGRAPHIE.....78 à 80**

## INTRODUCTION

Pas un jour ne se passe sans que l'on voit apparaître dans un article, un colloque, un éditorial, une nouvelle publication,...une réflexion, une intervention, une opinion sur la thématique du développement durable et/ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Ce concept évolue depuis la prise de conscience à la formalisation d'une nécessité d'un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »<sup>1</sup>.

Si le contexte est large, les champs d'intervention multiples et les représentations luxuriantes, cette notion est encore mal comprise et suscite interrogation.

De nombreuses entreprises se sont lancées dans cette démarche, tiraillées entre les pressions de l'opinion publique, les actionnaires et les contraintes liées à de nouvelles réglementations. Pourquoi un tel engagement ? Parlons-nous d'image ou de stratégie réelle et concrète ? Quel rôle les ressources humaines, au cœur du social, jouent-elles ? Mais avant tout cela, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, qu'est-ce que c'est et d'où vient-elle ?

Penchons-nous quelques instants sur 3 articles, écrits à des époques et dans des circonstances fort différentes, qui illustrent bien à la fois la montée en puissance de ce concept, son rôle dans les entreprises comme sur les ressources humaines :

- ✓ le discours prononcé par Antoine Riboud en 1972, lors des assises du CNPF (Conseil National du Patronat Français) dans la mouvance des contestations sociales des années 60, où l'on voit déjà le souhait du groupe de bien comprendre ces revendications et d'essayer d'y répondre dans l'entreprise, par un projet économique et social,
- ✓ le discours prononcé par Louis Schweitzer en 2003 à l'Université Meiji où il montre comment le développement durable joue sur le développement de l'entreprise,
- ✓ l'article de Jacques Igalens et Jean-Pascal Gond sur la mesure de la performance sociale de l'entreprise.

Mis en forme : Retrait :  
Suspendu : 0,63 cm, Avec  
puces + Niveau : 1 +  
Alignement : -0,63 cm +  
Tabulation après : 0,63 cm +  
Retrait : 0,63 cm

### ***Extraits du discours prononcé en 1972 par Antoine Riboud, alors PDG de BSN, aux assises du Conseil National du Patronat Français***

« La croissance ne devra pas être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de la vie, devra au contraire la servir ».

« La croissance a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l'ère industrielle ».

« Les groupes de citoyens qui parlent au nom de la qualité de la vie, qui sont émetteurs d'idées, de volontés, de besoins, nous devons d'abord les écouter. Nous ne devons pas les contrecarrer ou les museler. Au contraire, nous devons souhaiter leur développement, leur expression, et leur indépendance pour qu'ils deviennent des interlocuteurs valables. Comment ? En leur fournissant une information sincère. »

---

<sup>1</sup> Définition de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, « Notre Avenir à tous », placé sous la direction de Gro Harlem Brundtland et soumis à l'Assemblée Générale des Nations Unies en 1987

« Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prend dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis à 2 critères d'appréciation :

- la réalisation d'objectifs économiques vis à vis de ses actionnaires et de l'environnement
- la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel ».

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -2,02 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm

« Il faudrait créer un collège d'experts très haut placé qui aurait la responsabilité de signer annuellement un rapport social destiné à tout le personnel ».

***Extraits du discours de Louis Schweitzer, PDG de Renault, prononcé en octobre 2003 à l'Université Meiji lors de la Cérémonie de remise de son titre de Docteur Honoris Causa***

« Le temps n'est plus où un constructeur automobile pouvait ne se préoccuper que de ses performances économiques et de ses produits. Une grande entreprise à vocation mondiale ne peut se désintéresser du monde d'aujourd'hui. »

« Il n'est pas de développement durable sans développement. Donc, un élément essentiel au développement durable est la gestion, financière et économique, qui permet à l'entreprise d'assurer sa croissance. Elle doit dégager les moyens nécessaires pour rémunérer ses salariés, verser des dividendes à ses actionnaires et financer ses investissements ainsi que sa recherche et développement. »

« C'est en prenant en compte un horizon à dix ans ou plus que Renault, entreprise citoyenne au cœur de la compétition, pense l'évolution de ses performances économiques et cherche à maîtriser ses impacts sur le monde extérieur. Pour traiter le développement durable au bon moment, c'est à dire au plus tôt, au bon endroit, c'est à dire partout, nous menons nos actions avec cette préoccupation permanente du long terme... Nous pouvons ainsi trouver le meilleur équilibre entre des obligations qu'il nous faut concilier, vis à vis de nos clients, actionnaires, salariés, partenaires ainsi que du milieu dans lequel nous vivons, et au delà, vis à vis de la société que notre activité ou nos produits peuvent concerner».

« Voici, brossées à grands traits, la vision et l'action – pour nous inséparables – qu'a proposées Renault dans ce que nous appelons aujourd'hui le développement durable. Une solidité économique et financière incontestable, une politique sociale inscrite dans le temps, une approche sociétale liée à l'histoire, une action environnementale née de contraintes propres à l'Europe, une conception du management qui allie humanisme et efficacité. »

« Que l'on ne s'y trompe pas, quelle que soit la noblesse des intentions de l'un ou de l'autre, la morale ne saurait remplacer la loi. C'est à la loi d'organiser les rapports de force, toujours fluctuants, c'est à la loi de penser le long terme en tant que bien-être collectif à venir, c'est à la loi de fixer les cadres. Chacun a son opinion et les entreprises ont des intérêts. Elles ont une mission qui est leur raison d'être : c'est de dégager des marges, de faire des bénéfices. Elles pensent le long terme en tant qu'entreprises, en termes de développement produit ou de recherche qui doivent assurer la compétitivité dans l'avenir. »

« Chez Renault, le développement durable n'est pas un effet de mode mais structure le fonctionnement de l'entreprise. »

- **Extraits de l'article de Jacques Igalens et Jean-Pascal Gond. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE » issu de la Revue de Gestion des Ressources Humaines n°50 d'octobre, novembre, décembre 2003**

Mis en forme : Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement : 0  
cm + Tabulation après : 0,63  
cm + Retrait : 0,63 cm,  
Tabulations : -9,01 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
0,63 cm

« Le décalage entre les recherches empiriques françaises et américaines reflètent une fluctuation différente de l'intérêt porté au thème de la responsabilité sociale de part et d'autre de l'Atlantique, mais aussi une disponibilité inégale des données susceptibles de faciliter la mesure du construit. »

« La notion de performance sociale de l'entreprise est un concept central de la recherche en éthique des affaires et des travaux sur les relations entreprises-société. Elle s'inscrit dans le prolongement d'une réflexion théorique sur la responsabilité sociale de l'entreprise et traduit la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale ».

« Dans la plupart des modélisations proposées, on retrouve seule ou combinée : une distinction entre trois types d'entité, à savoir des principes, renvoyant à la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise, des processus de gestion des problèmes sociaux et des domaines sociétaux et enfin des comportements et actions concrètes de l'entreprise en matière sociétale. Ce triptyque renvoie approximativement aux trois niveaux de théorisation du construit (débat d'abord philosophique et théorique, puis relatif au problème de management et enfin aux problèmes de mesure) ...»

*Ne pouvant plus ignorer ce concept de responsabilité sociale, nous avons décidé d'y voir plus clair et convaincus par son enjeu, de démontrer son rôle aujourd'hui incontournable dans le développement d'une entreprise et de ses ressources humaines.*

*Ainsi, dans un premier temps, nous essaierons de mieux comprendre son origine, sa nature, son avenir puis comment et pourquoi des entreprises le mettent en œuvre. Nous démontrerons ensuite le rôle fondamental des ressources humaines dans une telle démarche. Enfin nous préconiserons quelques conseils pour sa mise en œuvre.*

## **I - Les principales définitions de la RSE**

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, appelée RSE, de quoi s'agit-il ?

Un des trois leviers du Triple Bottom Line ; un des 4 piliers du modèle anglo-saxon de la responsabilité corporative (social, environnemental, sociétal et économique) ; un des leviers d'actions du Développement Durable ; des déclarations d'intention....

La responsabilité sociale des entreprises, RSE, est une terminologie de plus en plus utilisée depuis quelques années dans l'environnement économique. Selon qu'il s'agisse des universitaires, des industriels, du public en général ou de la société civile, il s'agit d'un concept qui ouvre à des représentations, des définitions et intentions différentes.

Ces divers points de vue sur les rapports que les entreprises devraient entretenir avec la société sont pratiquement aussi nombreux que les termes pour décrire les différentes interactions.

C'est ce que nous allons voir ci-dessous avec quelques définitions venant de divers horizons.

### ***1.1 - Les chercheurs ou l'approche théorique***

La RSE n'est pas nouvelle. Depuis longtemps déjà, les universitaires ont considéré le rôle des entreprises, parmi d'autres, comme contribuant au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent.

En 1953, l'universitaire américain Bowen écrivit un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires américains aux valeurs « considérées comme désirables dans notre société » définissant ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise et du dirigeant comme celle d'«effectuer les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ».

Cette première définition du concept de la responsabilité sociale de l'entreprise se voit étayée depuis les années soixante par d'autres universitaires ou chercheurs :

<b>AUTEURS</b>	<b>DEFINITIONS</b>
<b>Davis 1960 et 1973</b>	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise...Cela signifie qu'elle débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
<b>Mc Guire 1963</b>	L'idée de RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
<b>Walton 1967</b>	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.
<b>Caroll 1979</b>	La responsabilité sociale intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné.



AUTEURS	DEFINITIONS
<b>Jones 1980</b>	L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
<b>Milton Friedmann 1970</b>	Si l'entreprise respecte les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une seule responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun. La RSE est d'accroître ses profits.
<b>Wood 1991</b>	La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.
<b>Michel Villette, sociologue</b>	Agir de façon socialement responsable revient concrètement à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.
<b>Jean-Gustave Padioleau<sup>2</sup></b>	Il est important de penser la RSE en termes d'action managériale : le management étant toutes les opérations de coordination dans une organisation entreprises avec l'intention d'obtenir des résultats... L'action managériale est une action instrumentale... Ses résultats sont susceptibles d'être jugés.

Nous pouvons constater qu'être socialement responsable, c'est aller au-delà des obligations légales, se projeter dans l'avenir, être en relation avec la société et prendre en compte toutes ses parties prenantes.

### *1.2 - Les dirigeants ou hommes d'entreprise*

Concrètement, qu'en est-il des représentations par les personnes concernées dans l'entreprise ?

Déclarations d'intention, de principes, charte éthique, engagement ....les représentations du concept de la Responsabilité Sociale par les dirigeants sont bien souvent inscrites dans la thématique du Développement Durable.

AUTEURS ENTREPRISES	DEFINITION / INTENTION
<b>Centre des Jeunes Dirigeants, 1991</b>	Il s'agit d'exprimer la finalité humaine de l'entreprise, et donc le partage d'une responsabilité dans le devenir de la société et de l'environnement avec lequel elle se trouve en interaction évidente.
<b>Anne Lauvergeon, PDG d'AREVA, 2003</b>	Le développement durable, c'est faire qu'une entreprise soit responsable de ce qu'elle fait vis-à-vis d'elle-même, de ses salariés et du reste de la société, aujourd'hui, demain et après-demain.
<b>Philippe Houzé, PDG de Monoprix</b>	Si un chef d'entreprise est là pour donner le cap et se doit d'« énergiser » les talents de l'entreprise, il ne doit pas perdre de vue qu'il a également une responsabilité sociétale.
<b>Bernard Kasriel, DG de Lafarge</b>	La progression sur la route du développement durable s'apparente à une course de fond : la différence se fait dans la durée même si la performance doit s'apprécier tout au long du parcours. Nous sommes convaincus que notre performance ne sera durable que si elle associe rentabilité économique, écoute et amélioration de notre société et qualité environnementale. Nous sommes également convaincus que le dialogue avec nos parties prenantes est un élément de succès pour la construction de notre valeur sur la durée.

<sup>2</sup> Jean Gustave Padioleau, MBA MRH, 6 avril 2004

AUTEURS ENTREPRISES	DEFINITION / INTENTION
<b>Thierry Desmarest, PDG de Total</b>	Si le concept de responsabilité sociétale et environnementale est récent, les sujets qu'il recouvre sont discutés depuis des décennies. Ce qui est plus récent est le phénomène de convergence des préoccupations environnementales avec la contestation croissante d'un ordre social et économique perçu comme inéquitable... Compte tenu des attentes de la société civile, cela implique pour nous un dialogue accru avec une grande variété de parties prenantes et une adaptation de nos pratiques, de notre organisation, de notre mode de décision, de nos systèmes de management.
<b>Michel Pébereau, PDG de BNP Paribas</b>	Nous nous efforçons de privilégier les solutions susceptibles d'être bénéfiques pour l'ensemble de nos parties prenantes.
<b>Cyrille de Montgolfier, DRH d'AXA France</b>	Les RH ont un rôle majeur à jouer dans une démarche de développement durable, tout d'abord parce que le sujet doit être traité à un niveau de direction générale (place de la DRH) et que les RH sont en charge des transformations de l'entreprise. Avant toute chose, nous avons une responsabilité vis-à-vis de nous-même, de notre développement, ceci en gardant la valeur de citoyenneté qui nous anime depuis toujours.

### I.3 - Les tiers

AUTEURS ORGANISMES	DEFINITION / CONCEPTION / INTENTION
<b>Livre vert de la Commission Européenne 2001</b>	La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.
<b>Elisabeth Laville, L'entreprise verte, 2001</b>	La RSE est une démarche globale qui commence au cœur même de son activité quotidienne, c'est à dire de sa compétence spécifique, elle se prouve au quotidien dans la qualité des relations que l'entreprise entretient avec ses différents publics : actionnaires, salariés, clients fournisseurs, communautés ...
<b>La Commission des Droits de l'Homme des Nations Unies</b>	La RSE est un code rassemblant les « Principes et responsabilités en matière de droits de l'homme à l'intention des sociétés transnationales et autres entreprises industrielles ou commerciales »
<b>L'Orse</b>	Le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à l'amélioration de la société et rendre plus propre l'environnement
<b>L'Afnor</b>	Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées.
<b>Nicole Notat, Vigéo</b>	Il n'existe pas de définition normative de la RSE. L'entreprise socialement responsable est celle qui non seulement satisfait pleinement aux exigences juridiques et conventionnelles applicables, mais qui intègre aussi, en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, environnementales et sociétales dans ses politiques globales
<b>Novethic</b>	La notion de RSE est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (C.S.R selon le vocable international) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive à ses parties prenantes (stakeholders : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et

AUTEURS ORGANISMES	DEFINITION / CONCEPTION / INTENTION
	société civile dont les ONG sont les porte - paroles).
<b>Business for Social Responsibility</b>	La RSE consiste à opérer d'une manière qui réponde aux attentes éthiques, légales, commerciales et publiques qu'a la société vis à vis des entreprises ou même dépasser ces attentes ; réaliser un succès commercial avec des moyens qui honorent les valeurs éthiques et le respect des hommes, des communautés et de l'environnement naturel.
<b>CCIAS</b>	La RSE est l'engagement pris librement par une entreprise en matière d'emploi, de santé et de sécurité, d'éducation et de formation, de respect des droits de l'homme, vis à vis de l'ensemble du personnel qu'elle emploie, des populations et collectivités au sein desquelles elle opère, des fournisseurs et clients avec lesquels elle traite.
<b>L'opinion publique</b>	La première responsabilité de l'entreprise est de se préoccuper de ses salariés. Il s'agit d'un projet d'entreprise dans lequel la réussite est intimement liée à l'épanouissement personnel. Ceci doit passer par une évaluation des pratiques et de leurs conséquences sur les conditions de travail, l'égalité, la parité, le dialogue social, la formation, etc. On attend de l'entreprise qu'elle communique en toute transparence sur ses actions et ses lacunes.
<b>L'entreprise citoyenne</b>	Ce concept né dans les années 80, désigne toutes les actions menées par l'entreprise pour soutenir des « grandes causes », des associations ou initiatives artistiques.

*La RSE apparaît comme une idée expérimentale sans définition aboutie, même si elle compte ses experts, ses écoles, ses marchés, ses fonds d'investissement dits « socialement responsables », ou colloques.*

*Quels que soient les points de vue, l'essentiel reste identique : il s'agit d'initiatives favorables volontaires initiées et mises en œuvre par les entreprises qui cherchent à aller au delà des obligations juridiques dans un large éventail de domaines, qu'il s'agisse de celui écologique, social ou économique.*

*Ces différentes idéologies en présence montrent bien la difficulté à se positionner clairement sur ce sujet, comment ce concept ou ces concepts peuvent créer le trouble chez l'ensemble des parties prenantes et les libertés qu'elles offrent en terme de positionnement et d'investissement.*

*La RSE apparaît là comme une vraie préoccupation des entreprises et de l'opinion publique, mais nous voyons comment celle-ci peine à trouver une place claire et homogène.*

*Clairement, ce que ces définitions nous montrent, c'est que le XXIème siècle sera celui de la RSE et que celle-ci est de plus en plus considérée comme un facteur de plus-value pour l'entreprise, parce qu'elle répond aux lois du marché, et qu'elle s'inscrit dans le cadre des « entreprises communicantes ».*

#### **I.4 - Notre définition de la RSE**

A nos yeux, la responsabilité sociale consiste pour l'entreprise à dépasser les normes et réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait et à consacrer davantage de ressources au capital humain et aux relations avec les différents groupes d'intérêts et parties prenantes, construisant ainsi son avenir de manière durable tout en prenant en compte son environnement.

## II - Les acteurs de la RSE et groupes de pression

L'ensemble des acteurs de la RSE est appelé « *parties prenantes* ». Il s'agit de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par les effets directs ou indirects des actions d'une entreprise. Ces parties prenantes sont désignées par le terme de « stakeholder » par opposition au terme de stock ou shareholder, c'est-à-dire actionnaire.

Depuis des dizaines d'années, ces individus, groupes, organisations ou entreprises jouent un rôle majeur sur la connaissance et le développement des principes sociaux et environnementaux. Nous avons cherché à identifier les motivations de ces principaux acteurs ainsi que les « armes » pour encourager le développement et l'appropriation de ce concept par l'entreprise.

### II.1 - *Les acteurs supra nationaux*

#### II.1.a) Sur le plan mondial

Au plan mondial, des organisations internationales ont décidé d'agir pour sensibiliser les Etats, les entreprises, les consommateurs à la notion de développement durable.

**L'ONU (l'Organisation des Nations Unies)** dont les missions sont de faciliter le dialogue entre les Etats et de coordonner des missions sur certains domaines comme la santé, les conditions de travail, l'enfance, etc., joue un rôle prépondérant dans la promotion du développement durable. *C'est un catalyseur.*

Depuis la conférence de Rio en 1992, elle a fortement :

- **favorisé la mobilisation des Etats**, par l'intermédiaire de conférences sur des points particuliers du développement durable comme par exemple à Kyoto en 1997 (thématique de l'effet de serre) ou à Monterrey en 2002 où, pour la première fois, « les pays pauvres » ont accepté l'idée d'un partenariat fondé sur une responsabilité partagée et les pays riches ont dit « concentrons l'aide sur les pays qui adoptent de bonnes politiques »,
- **imposé aux grandes organisations mondiales** telles que la Banque Mondiale, la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), le Fonds Monétaire International (FMI), l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le modèle du « capitalisme des parties prenantes » (intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable dans leur mandat, leur stratégie et leurs activités)
- **fait naître de nouvelles organisations** notamment la Commission du Développement Durable des Nations Unies et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) qui est une organisation au service de l'environnement dont la mission essentielle est de favoriser la collaboration de tous les acteurs à l'avènement d'un développement durable.
- **favorisé la mobilisation des entreprises** et les a incité à entrer dans une démarche volontaire en intégrant le Global Compact (partenariat entre l'ONU, les ONG (Organisations Non Gouvernementales) et les entreprises). Les entreprises y adhérant s'engagent à adopter 9 grands principes couvrant les droits de la personne, du travail et de l'environnement (déclaration de l'OIT).
- **lancé le Global Reporting Initiative (GRI)** avec le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics), institution regroupant 1500 entreprises, ONG, fédérations et experts. Sa mission est de définir un cadre de formalisation des informations pour toutes les entreprises désireuses de produire un rapport de développement durable, d'homogénéiser les modèles

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
1,39 cm + Tabulation après :  
2,02 cm + Retrait : 2,02 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
2,02 cm

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
1,39 cm + Tabulation après :  
2,02 cm + Retrait : 2,02 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
2,02 cm

d'analyse grâce à 90 normes et indicateurs ; en passe de devenir la référence mondiale, la GRI incite les entreprises à passer de la déclaration à l'évaluation réelle.

### La promotion du développement durable par l'ONU a permis :

- ✓ la création du PNUE, en 1972, à la Conférence de Stockholm,
- ✓ la déclaration pour un nouvel ordre économique mondial, en 1974,
- ✓ le protocole de Montréal (protection de la couche d'ozone), en 1986,
- ✓ le rapport Bruntland en 1986,
- ✓ la 2<sup>ème</sup> conférence mondiale sur le climat, en 1990,
- ✓ le sommet mondial de la terre à Rio en 1992, avec la mise en place notamment de la Commission du développement durable (CDD), la convention cadre sur le changement climatique,
- ✓ le protocole de Kyoto (changement climatique) en 1997,
- ✓ le sommet du millénaire (New York) en 2000,
- ✓ le sommet mondial de Johannesburg en 2002, avec la mise en place notamment de programmes sur l'eau et l'assainissement, d'un accord sur la protection des ressources halieutiques,
- ✓ la conférence mondiale sur l'eau (Kyoto) en 2003.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
0,63 cm + Tabulation après :  
1,27 cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
1,27 cm

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
0,63 cm + Tabulation après :  
1,27 cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
1,27 cm

Beaucoup a été fait, mais beaucoup reste à faire tant de la part des Etats que des entreprises dans le passage à l'acte. *L'ONU joue donc essentiellement un rôle de catalyseur.*

D'autres organisations institutionnelles internationales, comme l'Organisation de Coopération et Développement Économique (OCDE) ou l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont produit des textes encadrant l'application des principes du développement durable :

- **l'OIT** qui a adopté en 1998 une déclaration sur les principes et droits fondamentaux du travail, est devenue une instance essentielle dans la promotion de nouvelles normes sociales, applicables dans tous les pays ; en 1999, les gouvernements membres de l'OIT sont également convenus d'interdire et d'éliminer les pires formes de travail des enfants,
- **l'OCDE** affiche depuis 1998 le développement durable parmi ses priorités stratégiques ; ses principes directeurs sont adressés par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans les 33 pays ayant souscrits aux Principes directeurs et constituent le « seul code complet » au regard des nombreux codes de conduite incluant des principes en matière économique, sociale et environnementale, développés ces dernières années.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
1,27 cm + Tabulation après :  
1,9 cm + Retrait : 1,9 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à 1,9  
cm

### II.1.b) Sur le plan européen

En Europe, d'importantes initiatives ont également vu le jour pour mettre en oeuvre la déclaration de Rio et favoriser le développement durable et la mobilisation des entreprises :

- **l'Union Européenne** a inscrit les objectifs du développement durable dans les traités de Maastricht (1995) et d'Amsterdam (1996) pour témoigner de l'importance que revêt aujourd'hui le développement durable pour l'ensemble des pays européens soucieux à la fois d'être plus efficaces dans sa mise en oeuvre mais aussi de faire entendre au niveau mondial la spécificité de l'approche européenne,
- **le Conseil européen de Göteborg** (2001) propose des mesures environnementales afin de favoriser des produits et modes de production plus respectueux de l'environnement,
- **la recommandation européenne** du 30 mai 2001 de la commission des communautés européennes stipule que les entreprises doivent présenter, dans leurs comptes et rapports, des informations sur leur politique en matière de protection de l'environnement,

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
1,27 cm + Tabulation après :  
1,9 cm + Retrait : 1,9 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à 1,9  
cm

- **le Livre Vert de l'Union Européenne** « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » publié fin 2001 a comme objectif de renforcer les réflexions présentées dans la recommandation européenne du 30 mai 2001 et d'inscrire également la réflexion de la Commission sur la gouvernance ; il recense les bonnes pratiques existantes et offre comme intérêt de poser des questions pertinentes pour développer, améliorer et crédibiliser ces pratiques,
- **le Livre Blanc de la communauté européenne** publié en juillet 2002 (« Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable ») constitue le suivi du processus de consultation initié par le Livre Vert ; la commission y expose une stratégie communautaire de promotion de la RSE, qui repose sur 3 principes : faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, promouvoir la convergence et la transparence des pratiques et instruments de RSE et enfin créer au niveau européen un Forum plurilatéral sur la RSE permettant à tous les acteurs d'arriver à un consensus sur les méthodes d'évaluation objectives et les outils de validation tels que les labels sociaux ; elle encourage également la RSE dans les PME,
- **le rapport Gyllenhammar** « Gérer le changement » commandé par la Commission européenne en 2003 a eu pour objectifs de mettre en évidence les implications économiques et sociales des mutations industrielles.

*Les initiatives européennes sont nombreuses. Pourtant, la mobilisation des entreprises et de l'ensemble des parties prenantes est encore faible. Ces initiatives heureuses ne peuvent que promouvoir les notions de développement durable et responsabilité sociale. Il s'agit cependant d'un travail de longue haleine et nous ne pouvons dire aujourd'hui que l'Europe a atteint en la matière une vitesse de croisière.*

## **II.2 - Les pouvoirs publics**

**L'engagement des États** est indispensable à la mise en oeuvre du développement durable : ils participent à la définition de programmes globaux et sont responsables de la mise en oeuvre et de l'application des protocoles et accords multinationaux qu'ils ont signés.

**La France** s'est engagée sur les voies du développement durable, dès 1993, avec la création de la Commission française du développement durable (CFFD), structure de réflexion composée de 300 acteurs de la société civile représentant les entreprises, les ONG, les syndicats, les collectivités locales, chargée de faire des propositions concrètes au gouvernement.

Un nombre important de lois et de textes a été adopté : lois sur l'air, l'élimination ou le recyclage des déchets, la taxation des activités polluantes, l'épargne salariale, les nouvelles réglementations économiques, le code des marchés publics, la solidarité, etc.

Le gouvernement français dans le souci d'intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans le cadre et l'espace de son implantation a promulgué le 25 juin 1999 une loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT). Ainsi, l'entreprise sera partie prenante de « conseils locaux » où élus, associations, entrepreneurs seront réunis pour l'examen de tout projet local et en particulier la mise en place d'« agendas locaux », de « chartes de pays » ou d'« agglomérations ».

## **Le gouvernement français a :**

- en 2002 :
  - fondé « un commissariat du développement durable »,
  - créé un secrétariat du développement durable, auprès du ministère de l'écologie et renforcé ainsi l'engagement de l'Etat dans cette direction,
  - lancé son plan d'actions sur 5 ans (2003-2008) qui concerne des dossiers comme l'énergie, l'éducation, le rôle de l'Etat, l'action internationale,
  - tissé un cadre législatif et réglementaire, notamment par la loi NRE et son décret d'application (l'article 116 de la loi NRE) qui indique que toute entreprise française cotée sur un marché réglementé doit présenter, en plus de ses informations comptables et financières, la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ;
  
- en 2004 fait reconnaître dans la Constitution un droit à un environnement protégé et préservé par « la Charte de l'environnement ».

*En France, le gouvernement encourage les démarches de type ISO 14000, incite la mise en place de normes, de règles claires, cherche à mobiliser les entreprises par la loi et les réglementations. Ce chemin a pour objectif de favoriser le développement de la responsabilité sociale. S'il encourage bon nombre d'entreprises, ces dernières ne sont pas pour autant toutes contraintes et/ou concernées de la même manière.*

### **II.3 - Les salariés**

Les collaborateurs sont aujourd'hui considérés comme la première richesse de l'entreprise. Il s'agit de l'une des parties prenantes les plus importantes de l'entreprise. Ce sont les premiers intéressés par les actions de RSE menées par leur entreprise. Ils peuvent faire entendre leurs voix à la fois en interne notamment par l'intermédiaire des instances représentatives du personnel existantes, par des actions plus radicales (occupations spectaculaires de locaux, grèves) mais aussi en utilisant les médias comme relais d'information afin de faire évoluer la politique notamment sociale de leur entreprise.

De même, à travers les fonds d'épargne salariale, les salariés se donnent la possibilité de peser sur les orientations des investisseurs, de favoriser l'emploi, le développement local et le financement des entreprises qui seront plus respectueuses en matière sociale et environnementale.

### **II.4 - Les syndicats**

Les syndicats de salariés jouent un rôle majeur dans le développement de la responsabilité sociale. Ils expriment une forte exigence à l'égard des entreprises pour que celles-ci assument leur responsabilité sociale vis-à-vis des salariés, quel que soit le pays où elles sont implantées.

Ils peuvent contribuer à la promotion des normes fondamentales du travail et à l'instauration d'un cadre international obligatoire pour un comportement responsable des entreprises.

Ainsi, la Confédération Européenne des Syndicats (CES) a adopté en juin 2004 une résolution sur la RSE : il lui semble essentiel d'élaborer un cadre de référence européen même si toute démarche de RSE doit rester un choix volontaire. Il est important que les entreprises obéissent à des standards, des critères, des labels européens. C'est pourquoi, la CES souhaite rédiger un code de

conduite, établir un suivi annuel et s'assurer que les agences de notation possèdent à la fois légitimité et représentativité.

L'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) soutient, quand à elle, les initiatives volontaires des entreprises visant à aller au-delà des exigences légales en matière sociale, économique et écologique (la RSE, l'approche de l'OIE, 21/03/2003).

### ***II.5 - Le marché financier - Les agences de notation***

Les marchés financiers jouent un rôle de plus en plus important sur le développement durable et de son corollaire, la RSE. En effet, les investisseurs institutionnels mais aussi les investisseurs privés intègrent de plus en plus cette dimension dans leurs choix d'investissement en privilégiant dans leur portefeuille les actions de sociétés s'étant engagées dans une démarche de RSE.

12% des actifs seraient gérés de manière socialement responsable aux Etats-Unis (la proportion étant inférieure à 1% en France).

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) se développe ainsi car un certain nombre de financiers ont acquis la conviction que la prise en compte de critères sociaux et environnementaux permet de mieux identifier les sociétés performantes, à moyen et long terme (voir à ce sujet la section II dans la partie 2 consacrée à l'ISR).

Les fonds de pension, ces organismes chargés aux Etats-Unis de collecter l'épargne de la population active afin de financer la retraite, gèrent plus des deux tiers des fonds ISR. Par exemple, Calpers, fonds de pension californien, un des plus importants aux Etats Unis, n'investit plus que sur des valeurs socialement responsables.

Il existe des indices boursiers spécialisés sur ce type de placement. Le premier indice composé des valeurs cotées les mieux notées sur un plan social et environnemental, a été lancé aux Etats-Unis, au début des années 90, par le cabinet KLD dirigé par Amy Domini. Depuis, les principales agences de notation ont construit le leur, souvent en partenariat avec les indices boursiers classiques.

Aujourd'hui, on compte au moins 8 indices, dits «éthiques» : Aspi Eurozone, Calvert Social Index, Domini 400, Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Social Index, FTSE4Good, Jantzi Social Index, MS.SRI.

Un marché a vu le jour il y a quelques années, celui de la notation sociale (rating) avec la création d'agences de rating social et environnemental à la fin des années 90. En France, ces agences ont vu le jour en 1997, avec l'agence Arese dirigée par Geneviève Ferone.

Leur rôle est d'évaluer et de noter la politique de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Elles travaillent à partir d'analyses des documents publics, de questionnaires spécifiques, de rencontres avec des responsables d'entreprise. Chacune a sa propre méthodologie, ce qui ne facilite pas les réponses des entreprises et les comparaisons.

La notation sociale et environnementale donne une appréciation sur la capacité d'une entreprise à s'adapter, à anticiper, à innover compte tenu de tout un faisceau de risques et de contraintes auquel elle est soumise. Les notations peuvent donc influencer les décisions d'investissement sur le long terme.



La notation sociale n'en est qu'à ses balbutiements et les méthodes d'analyse sont encore très hétérogènes. Pour renforcer le poids de la notation de ces acteurs auprès des investisseurs, il serait souhaitable d'évoluer vers une grille d'analyse commune.

#### En France, les principales agences sont :

- **BMJ Core Ratings**, fusion de BMJ Développement Durable (Pascal Bello, président) et CoreRatings (Geneviève Ferone, présidente) en mai 2004. Composé de 15 personnes, réparties dans deux bureaux à Paris et Genève, elle intervient en Europe et dans le monde, en faisant de la notation sollicitée.

L'approche de BMJ CoreRatings est basée sur l'analyse des risques (facteur de création de valeur : atteinte à l'image de l'entreprise, préservation du capital immatériel, dommages collatéraux, coûts directs ou indirects liés à des infractions, responsabilité pénale....) et sur l'analyse du management.

- **Vigéo** : Créée en 2002 par Nicole Notat, elle a absorbé Arese (anciennement créée par Geneviève Ferone). Elle a deux types de produits, la notation classique, sur la base de documents déclaratifs et la notation sollicitée par l'entreprise.

Vigéo fonctionne sur la base d'indicateurs qui permettront d'apprécier et d'évaluer comment l'entreprise s'acquitte de ses obligations ou de réalités légales ou conventionnelles.

Le capital de Vigéo comprenant des entreprises, des syndicats et des investisseurs rend la situation paradoxale et on peut s'interroger sur l'objectivité de ses notations. Actuellement, Vigéo détiendrait, selon le dernier baromètre de l'ISR de Novethic 50 % de parts du marché français (en nombre de sociétés de gestion clientes).

- **Innovest**, fondée en 1995 par Matthew Kiernan, dont le siège social est situé à New York, possède des bureaux à Londres, Toronto et Paris. Installée en France depuis octobre 2002, elle est spécialisée dans la recherche financière et la notation d'entreprise. Elle a mis au point un modèle mathématique appelé EcoValue 21 qui permet de calculer la plus value économique résultant de la prise en compte de facteurs de développement durable.

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 0,63 cm + Retrait : 0,63 cm, Tabulations : 0,63 cm, Gauche

- Le **Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE)** qui ne se définit pas comme une agence de notation mais dont le travail de recherche et d'analyse sur les entreprises françaises lui vaut une solide réputation à la fois chez les investisseurs et au sein des parties prenantes. A la fois consultant et producteur d'information, le CFIE propose des études spécifiques sur des thématiques RSE précises, des missions de conseil, des profils sociaux et environnementaux des entreprises du CAC 40, des analyses de portefeuilles, des tables rondes et des séminaires.

- **L'Observatoire de l'Ethique (ODE)** directement issu du Cercle Ethique des Affaires, est une des plus anciennes organisations françaises d'informations sur les entreprises. L'ODE offre aux financiers des analyses sociales/environnementales d'entreprises et élabore des référentiels éthiques et des outils d'aide à la sélection de valeur. Pour le grand public, il édite des guides éthiques. Enfin, il aide à la création de chartes éthiques, audits sociaux et environnementaux pour les entreprises et associations.

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 0,63 cm + Retrait : 0,63 cm, Tabulations : 0,63 cm, Gauche

- **Proxinvest** n'est pas une société de notation sociale, mais une société de conseil et d'analyse financière, la seule en France à s'être spécialisée dans l'assistance à l'exercice du vote des actionnaires des sociétés cotées françaises. Proxinvest favorise une meilleure connaissance de l'entreprise, tout en permettant aux investisseurs - y compris lorsqu'ils sont minoritaires - d'exercer un contre-pouvoir et de mieux valoriser leurs investissements. La société s'est fait une spécialité de l'examen du gouvernement d'entreprise des sociétés françaises cotées.

Les agences de notation sociale, une fois le marché structuré (il n'y a sans doute la place que pour deux ou trois agences de notation à connotation européenne), devraient dans quelques années

posséder la même crédibilité et le même poids que les agences classiques de notation financière du type Standar's & Poors.

### ***II.6 - La presse, les médias***

Le développement durable et la RSE sont des sujets d'actualité pour les médias aussi bien généralistes que spécialisés. Il n'est pas un jour sans qu'un quotidien, un hebdomadaire, un site Internet n'y consacre un article, voire un dossier complet.

Les médias étant un relais d'information important, ils peuvent jouer un rôle considérable sur l'opinion publique en faisant parfois passer une image déformée d'une entreprise sur un sujet donné qui peut ne pas refléter la réalité sur le terrain (cf. fermeture de l'usine Lu par Danone sans doute mal relayée ou de manière incomplète ou partisane dans et par les médias).

Par ailleurs, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a favorisé une diffusion très rapide partout dans le monde.

Les récentes catastrophes industrielles, les affaires financières ou les polémiques sur certains investissements ont montré la réactivité forte de l'opinion.

Il s'agit donc bien d'une partie prenante à la promotion ou au discrédit de l'entreprise.

### ***II.7 - Les écoles***

L'année 2003 aura été celle de la consécration des formations dans le domaine de la responsabilité sociale et du développement durable. Si auparavant quelques cours étaient dispensés dans des enseignements généraux, ces matières sont devenues officielles dans les écoles et universités. Les business schools et les facultés se sont de plus en plus ouvertes au « sociétal ». Nombre d'entre elles ont intégré dans leurs activités des préoccupations comme la protection de l'environnement, la responsabilité sociale, le management éthique, l'humanitaire... A titre d'exemple, ont émergé : la Chaire de développement durable à l'Institut de Sciences Politiques de Paris et à l'Ecole Polytechnique, le Mastère Spécialisé à HEC, la Chaire d'Entrepreneuriat social à l'EM- Lyon, le Diplôme Universitaire Développement Durable et Organisation pour Paris-Dauphine...

Ces nouvelles disciplines préparent les « jeunes » à porter ce concept dans l'entreprise de demain.

### ***II.8 - Les groupes d'influence***

Les dirigeants d'entreprises éthiques se regroupent en associations. A titre d'illustration, en France, s'est créé l'Observatoire pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) qui se donne pour but de « collecter, analyser et faire connaître des informations et études sur la RSE et sur l'ISR, en France et à l'étranger, diffuser cette information auprès de ses membres, lancer une dynamique en créant et animant un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la RSE, etc. »

### ***II.9 - La société civile***

Depuis 1992, on a vu émerger la société civile à l'échelon universel dans un rôle de régulateur, rôle joué notamment par des ONG et des organisations de la société civile (OSC) soutenues par l'opinion publique.

Claude Bébear (ex Président d'AXA) précisait dans *Entreprise & Carrières* de mars 2002, que « la pression de l'opinion publique est plus salutaire que les réglementations qui introduisent de nouvelles rigidités ».

## Les ONG

Les ONG, largement connues du grand public, ont un rôle de vigie, de lobbying d'information, et font pour cela largement appel à la communication et aux médias. Elles publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent les errements. Leur mission consiste aussi à élaborer et publier des chartes, à mener des audits sollicités par les entreprises ou à mettre en place des partenariats avec elles.

On trouve des ONG :

- **coopératives ou de terrain**, qui entreprennent de se rapprocher des entreprises (mécénats, partenaires ponctuels ou institutionnels, relations de concertation, etc.), cherchent à peser sur les modalités de la mondialisation,
- **hostiles ou militantes**, qui refusent toutes formes de coopération avec les entreprises, qui dénoncent, remettent en cause, regroupent des acteurs pour combattre par la contestation (campagnes de lobbying, boycott,...),
- **de veille**, qui mettent à disposition une information la plus exhaustive et objective possible,
- **participatives**, organisant la collaboration entre les différentes catégories de parties prenantes sur des thèmes d'intérêt commun (investissements directs à l'étranger, commerce équitable),

Certaines sont spécialisées dans la défense des droits de l'homme comme Amnesty International, Human RightWatch, dans l'écologie et l'environnement comme WWF, Greenpeace, les amis de la Terre, luttant contre la mondialisation comme ATTAC, etc.

A priori, les ONG bénéficient d'un crédit favorable auprès du public dans une sorte de jeu de rôle du faible par rapport aux forts, qu'ils s'agissent des Etats, des grandes firmes multinationales ou des institutions mondiales comme le FMI (Fonds monétaire international), la Banque mondiale, l'OCDE et l'OMC. Elles disposent donc d'atouts importants et jouent sans aucun doute un rôle majeur dans le regard que l'on pose sur certaines entreprises.

Attention toutefois au pouvoir de ces ONG qui peut sembler parfois exagéré, non véritablement justifié en se posant notamment la question suivante : qui contrôle ces ONG et leurs actions, quelle est leur crédibilité lorsqu'elles émettent des jugements de valeur sur des politiques et décisions d'entreprises ?

## Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont des acteurs-clés de la promotion du développement durable. En cent ans, la population urbaine a été multipliée par vingt. Ces évolutions confèrent aux villes des responsabilités sans précédent dans la conception et la mise en oeuvre de stratégies permettant d'équilibrer les trois dimensions du développement durable : la performance économique créatrice d'emplois et de richesse ; la cohésion sociale, qui permet la participation de tous à la vie citoyenne en luttant contre toutes les formes d'exclusions ; la précaution environnementale, visant à protéger les écosystèmes.

## Les riverains

Il s'agit de toutes les personnes qui vivent autour des unités de production et qui peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de cette activité économique.

Les collectivités locales et les riverains peuvent influencer sur les entreprises et sur leurs actions locales. Les entreprises engagées dans la RSE ne peuvent négliger les populations locales et les conséquences de leurs actions sur le bassin d'activité.

## ***II.10 - Les consommateurs***

Ce public est de plus en plus conscient des risques liés à la mondialisation et au pouvoir croissant des entreprises sur la société et l'environnement.

Dès 1971, Ralph Nader, avocat et pionnier de la défense des consommateurs aux USA, s'engage dans la défense des consommateurs et crée le Public Citizen, un puissant lobby qui fera notamment campagne contre les fabricants de tabac, les assurances de santé privées, les monopoles des grands groupes de pharmacie. Ses prises de position sont à l'origine de lois sur la qualité de l'eau, la pollution atmosphérique, les conditions de travail, les banques.

Ralph Nader mène un combat contre la mondialisation, le « big business » en fustigeant la dictature du commerce international, critiquant le monopole de Microsoft, dénonçant les OGM, Mac Do et les autres enseignes de mal bouffe.

Il est intéressant de noter la récente introduction de la thématique de la « consomm'action » dans les médias. Le consomm'acteur ne s'intéresse pas seulement au produit qu'il achète mais aussi à l'entreprise qui le fabrique. Minoritaire mais actif, il s'organise en associations et lobbies et n'hésite pas à boycotter les entreprises qui violent les droits fondamentaux ni à se saisir des médias pour informer les citoyens des mauvaises pratiques de ces entreprises.

## **III - Des origines au concept actuel de RSE**

Au cours du dernier siècle, l'entreprise a été au coeur d'une série de transformations sociales majeures.

L'entreprise est aujourd'hui la cible d'une multitude de revendications sociales nourries par les insatisfactions croissantes de la population. Cette dernière n'est plus convaincue du fait que la dynamique autorégulatrice du marché soit garante du bien commun. Parallèlement, l'État semble se désengager sur les plans sociaux et environnementaux. Dans ce contexte où les instances régulatrices paraissent défaillir, les revendications sociales se font plus pressantes et s'adressent à celles qu'on pense en mesure de changer les choses, les entreprises.

Au départ indifférents à ces appels, les gens d'affaires et les milieux académiques de la gestion estiment, aujourd'hui, que l'entreprise doit réévaluer son rôle social et prendre désormais la pleine mesure de ses responsabilités. A titre d'acteur social influant, elle doit non seulement s'auto-discipliner mais se mettre formellement au service de la société, de manière à pallier aux insuffisances de la dynamique de marché. L'entreprise doit entamer une démarche éthique et assumer pleinement sa responsabilité sociale.

### ***III.1 - Fondements de la théorie économique : Une émergence controversée***

Il existe plusieurs approches théoriques à la base de la RSE : éthique ou moraliste, sociétale ou contractuelle et enfin managériale ou utilitaire.

Avant de présenter ces différents fondements, nous souhaitons rappeler les « critiques violentes » auxquelles le concept de responsabilité sociale a dû faire face avant de s'imposer.

### III.1.a) Les arguments invoqués contre la responsabilité sociale corporative

Les principaux opposants à la responsabilité sociale corporative étaient les fervents défenseurs des thèses économiques néoclassiques. L'argumentation de ces opposants s'articule autour de deux éléments fondamentaux : les droits de propriété d'une part, et la division fonctionnelle de la société d'autre part.

Dans des textes abondamment cités et critiqués, écrits à un moment où le communisme constituait pour certains, une véritable menace, Milton Friedman<sup>3</sup> (1962,1970) et Théodore Levitt<sup>4</sup> (1958) s'objectent à la responsabilité corporative en réaffirmant les principes de l'économie capitaliste et du pluralisme politique qui sont à la base de la société américaine.

Ces auteurs insistent tout particulièrement sur le fait que le rôle du dirigeant d'entreprise est de maximiser l'avoir des actionnaires d'une part et de contribuer à la dynamique vertueuse fonctionnelle de la société d'autre part.

#### ➤ **La vision de Milton Friedman**

Pour Friedman, l'entreprise ne peut avoir de responsabilités car il s'agit d'une personne artificielle dont les responsabilités sont, elles aussi, artificielles. L'entreprise est un instrument appartenant à des actionnaires qui peuvent en faire ce qu'ils veulent, et dont l'intérêt premier est de faire des profits. Quant au dirigeant, Friedman explique qu'il est employé par les actionnaires et qu'à ce titre, il doit mener l'entreprise à leur guise, c'est à dire en maximisant ses profits.

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 0,63 cm, Avec  
puces + Niveau : 1 +  
Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : -0,12 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Ainsi, toute action contraire à la maximisation des profits corporatifs contrevient au mandat du dirigeant.

#### ➤ **Le point de vue de Théodore Levitt**

Levitt rappelle qu'un système capitaliste où règnent la démocratie et la liberté personnelle doit être fondé sur une société pluraliste dans laquelle le pouvoir est décentralisé et où peut exister une diversité d'opinions.

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 0,79 cm, Avec  
puces + Niveau : 1 +  
Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : -0,12 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Au sein de ce système et en vertu de ses divisions institutionnelles, la fonction de l'entreprise, et même son essence, est de produire des profits. D'après Levitt, s'il existe un problème ce n'est pas tant que l'entreprise soit trop orientée vers les profits, mais bien qu'elle ne le soit pas assez. Ce n'est qu'en cas de défaillance des lois du marché à mener vers le bien public que l'intervention de l'Etat est justifiée.

L'entreprise doit reconnaître ce rôle à l'État, mais doit le combattre s'il tente de s'immiscer dans ses activités, jusqu'à s'opposer aux lois qui la gênent. Tant que l'Etat et l'entreprise demeurent séparés, ils peuvent se combiner au grand avantage de la société.

En fait, selon Levitt, le véritable danger ne réside pas dans le fait que le gouvernement contrôle l'entreprise ou vice versa, mais bien que les deux se fondent dans un seul et même pouvoir centralisé sans opposition et de manière inopposable.

C'est à ce type de configuration sociale que risquerait de mener le discours de la responsabilité sociale corporative.

*Les critiques des courants de la responsabilité sociale et de l'éthique des affaires à l'égard des arguments de Friedman et de Levitt reposent sur des constructions théoriques inédites en rupture avec le modèle néoclassique. Conscients de l'inadéquation du modèle néoclassique pour rendre*

<sup>3</sup> Milton Friedman : Economiste américain, chef de l'école monétariste

<sup>4</sup> Theodore Levitt : Professeur à l'université de Harvard, théoricien de la globalisation

compte des phénomènes de concentration du pouvoir et de détérioration environnementale, ces courants ont proposé trois argumentations fondamentales distinctes présentées successivement.

### III.1.b) L'approche moraliste

L'approche moraliste de la responsabilité repose sur l'idée que l'entreprise et ses activités, comme les autres domaines de la vie humaine, sont sujettes au jugement moral.

L'objectif de l'éthique consiste précisément à comprendre et à expliquer en quoi consiste cette moralité, alors que l'éthique des affaires cherche à appliquer le concept de moralité à l'entreprise et à ses activités.

#### ➤ **L'Éthique**

De George<sup>5</sup> définit l'éthique comme « une tentative systématique de donner sens aux expériences morales individuelles et sociales, de façon à déterminer les règles qui devraient régir la conduite humaine, les valeurs fondamentales et les traits de caractère à développer dans la vie ». Ainsi selon lui, l'éthique des affaires trouve son application à trois niveaux :

- dans son acception la plus large, l'éthique des affaires étudie les justifications morales du système économique, plus exactement celui de la libre entreprise,
- en second lieu, l'éthique des affaires étudie les activités conduites dans les limites de ce système ; c'est le sujet qui retient le plus son attention,
- enfin, le troisième niveau d'étude de la discipline concerne les individus et leurs comportements lors de transactions économiques et commerciales.

#### ➤ **Fondements éthiques de la responsabilité corporative**

La responsabilité sociale de l'entreprise découle directement de sa responsabilité morale : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire.

Les tenants de cette approche dénoncent le mythe de l'entreprise amoralisée véhiculé notamment par les thèses néoclassiques et prétendent que l'entreprise peut et doit être évaluée sur le plan moral. C'est ce que Goodpaster et Matthews appellent le principe de la projection morale.

Ce principe s'oppose à ce que les auteurs appellent les thèses de *la main invisible* (Friedman) et de *la main du gouvernement* (Galbraith<sup>6</sup>) qui situent toutes deux la moralité hors de l'entreprise :

- pour Friedman, c'est la dynamique du marché libre et compétitif qui moralise le comportement corporatif,
- pour Galbraith, c'est au contraire la réglementation étatique qui moralise le comportement des entreprises.

Dans les deux cas, on rejette l'idée que la firme puisse avoir un jugement moral indépendant à titre d'acteur dans la société et on situe la responsabilité corporative, l'éthique, la moralité ou la conscience à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau du système de règles dans lequel elles s'enchâssent.

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,9 cm + Retrait : 1,9 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,9 cm

**Mis en forme :** Avec puces + Niveau : 2 + Alignement : 1,9 cm + Tabulation après : 2,54 cm + Retrait : 2,54 cm, Tabulations : Pas à 2,54 cm

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,9 cm + Retrait : 1,9 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,9 cm

<sup>5</sup> De George Richard, professeur de philosophie et de management des affaires de l'Université du Kansas

<sup>6</sup> Galbraith, économiste américain, analyste de la société américaine qui a théorisé le phénomène du management

### III.1.c) L'approche contractuelle

L'approche contractuelle de la RSE repose sur trois grands paradigmes des relations entreprise - société susceptibles de se renforcer mutuellement :

- l'entreprise et la société sont deux entités en interaction,
- l'entreprise et la société sont liées par un contrat social,
- l'entreprise est sujette à un contrôle social.

← - - - - **Mis en forme** : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,9 cm + Retrait : 1,9 cm, Tabulations : 0,52 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,9 cm

Cette dimension permet de fonder la responsabilité corporative non plus sur l'application parfois problématique de principes moraux à l'entité corporative, mais sur la relation de réciprocité existant entre la firme et la société.

- **L'entreprise et la société fonctionnent en systèmes inter - reliés.** L'entreprise n'est donc pas un sous-système fonctionnel totalement autonome et indépendant de la société. Elles sont au contraire en constante interaction.
- **Le contrôle social de l'entreprise.** L'entreprise est une institution sociale, qui doit respecter ses obligations envers la société, pour être considérée comme légitime et pérenne. Si l'entreprise ne remplit pas ses obligations minimales, elle s'expose à des sanctions de la part de la société.

← - - - - **Mis en forme** : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : -1,27 cm + Tabulation après : 0 cm + Retrait : 0 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste

La dynamique du contrôle repose sur les deux principes suivants :

- la responsabilité sociale d'une entreprise est directement proportionnelle au pouvoir social qu'elle détient, variant en fonction de facteurs tels que le nombre de ses employés, son secteur d'activité et sa taille relative par rapport au reste de la société,
- celui qui omet d'assumer cette responsabilité se verra retirer son pouvoir ; c'est ce que l'auteur Davis appelle la loi de fer de la responsabilité, supposant qu'un pouvoir mal utilisé c'est-à-dire d'une manière qui ne répond pas aux attentes légitimes de la société, lui sera retiré ; pour appuyer ses dires, Davis rappelle que l'adoption des législations sur la pollution, la discrimination et la consommation pendant les années 1970, correspond en fait à une limitation du pouvoir corporatif.

← - - - - **Mis en forme** : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,9 cm + Retrait : 1,9 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,9 cm

Si l'entreprise répond directement aux demandes sociales, elle pourra le faire plus efficacement et à meilleur coût qu'en attendant d'y être forcée par le pouvoir politique. Les entreprises qui ne répondent pas à la pression sociale doivent faire face aux exigences du pouvoir politique. Les entreprises qui ne respectent pas le principe du pouvoir social tomberont sous le couperet de la loi de fer de la responsabilité.

*En conclusion, soulignons que les approches moralistes et contractuelles ont tenté de proposer des alternatives inédites aux théories néoclassiques en vue de fonder l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise.*

*Mais ces alternatives semblent davantage motivées par le souci de corriger la pratique actuelle des entreprises que par celui de comprendre la dynamique de leur comportement, que celui-ci soit ou non moral et responsable.*

*En revanche, l'approche utilitaire justifie l'intérêt du concept de responsabilité sociale corporative en adoptant une perspective plus classique, c'est-à-dire sans véritablement remettre en cause la rationalité et la fonction actuelle de l'entreprise dans la société.*

### III.1.d) L'approche utilitaire

La perspective utilitaire défend l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est également bon pour l'entreprise, ce qui suppose corrélativement et de manière implicite que ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour la société, postulat fondamental des thèses néoclassiques.

#### ➤ **Fondements utilitaires de la responsabilité sociale corporative**

L'approche utilitaire s'appuie sur trois arguments principaux :

- l'entreprise socialement responsable peut profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales et environnementales,
- un comportement socialement responsable peut lui procurer un avantage compétitif,
- une stratégie de responsabilité sociale permet à l'entreprise d'anticiper et même de contrer certains développements législatifs.

Les deux premiers arguments relèvent d'une démarche de marketing : développement de nouveaux marchés et conception de produits distinctifs. Dans cette optique, la responsabilité sociale n'est rien de plus qu'un outil supplémentaire au service des stratégies marketing usuelles. Elle s'intègre parfaitement à une vision néoclassique des finalités corporatives où le rôle légitime de l'entreprise est de poursuivre ses propres intérêts : croissance et profitabilité.

Le troisième argument repose toujours sur une conception utilitaire ou stratégique de la responsabilité sociale, c'est-à-dire que celle-ci demeure un outil au service des finalités corporatives ; cet outil a été développé en réponse à une conception de l'environnement externe en rupture avec les thèses néoclassiques.

#### ➤ **La responsabilité sociale comme impératif stratégique**

Avant que les enjeux sociaux ne soient totalement encadrés par la législation, les entreprises ont le loisir d'influencer la manière dont se posent les questions sociales, et le type de réponses qu'on y apportera. Puisque les politiques publiques affectent la situation financière et les occasions de croissance des entreprises, non seulement est-il avantageux pour l'entreprise d'anticiper les nouvelles lois afin de s'y ajuster à son rythme et de la manière qui leur convient, mais cette anticipation est nécessaire si l'entreprise espère en influencer le développement.

Lorsque les demandes sociales risquent d'être trop coûteuses pour l'entreprise, celle-ci cherchera à les confronter plutôt qu'à s'y adapter. Au cas où elle choisit de les confronter, l'entreprise devra tenir compte de sa crédibilité d'une part, et l'importance que le public accorde à la question d'autre part.

#### ➤ **La responsabilité sociale corporative comme intérêt bien compris de l'entreprise**

La responsabilité sociale corporative est devenue la sagesse conventionnelle des milieux de la gestion. Le courant utilitaire est d'ailleurs à l'origine d'une multitude d'études cherchant à démontrer que profitabilité et responsabilité sociale vont de pair.

Selon certains sondages, 92 % des gens d'affaires pensent que la responsabilité sociale corporative est dans l'intérêt de la firme. En fait, ce ne sont pas les gestionnaires qui semblent s'opposer le plus au concept de RSE. On peut même affirmer que plusieurs d'entre eux en ont été les ardents défenseurs.

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,9 cm + Retrait : 1,9 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,9 cm

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm



Plusieurs gestionnaires font remarquer que "l'éthique, c'est payant " ou que les comportements socialement responsables permettent d'éviter les interventions de l'État.

### III.2 - Concepts clefs de la responsabilité sociale de l'entreprise

Nous avons choisi de présenter ici deux conceptions de la performance sociale corporative qui illustrent assez clairement les concepts clefs généralement associés à la RSE.

#### III.2.a) Le cadre analytique développé par Sethi<sup>7</sup>

Sethi propose un cadre analytique stable permettant de classer les entreprises selon leur degré de performance sociale :

- le concept d'obligation sociale sanctionnée soit par les forces du marché, soit par le système juridique condition sine qua non à la survie de l'entreprise,
- le concept de responsabilité sociale implique que l'entreprise réponde aux normes, demandes et attentes sociales avant que celles-ci ne prennent forme de loi,
- le concept de sensibilité sociale, non seulement prescriptif, mais anticipatoire et préventif, va beaucoup plus loin ; l'entreprise ne se contente pas de répondre à des demandes sociales, mais s'interroge sur son rôle à long terme dans un système social dynamique.

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

#### III.2.b) Le concept intégrateur proposé par Wood<sup>8</sup>

Selon lui, le concept de performance doit inclure à la fois les principes de motivation, les processus comportementaux et les résultats de l'entreprise sur le plan social.

- **Au niveau institutionnel**, c'est la légitimité qui incite l'entreprise à atteindre une meilleure performance sociale. Il ne s'agit pas de répondre à un devoir, mais simplement de ne pas transgresser certaines règles minimales.
- **Au niveau organisationnel**, c'est en vertu du principe de responsabilité publique que l'entreprise a l'obligation de gérer les impacts primaires et secondaires de ses activités : l'entreprise est responsable de solutionner les problèmes sociaux qu'elle engendre.
- **Au niveau individuel**, le principe de motivation repose sur le concept de discrétion managériale : les gestionnaires sont des acteurs moraux et doivent exercer leur pouvoir discrétionnaire de façon socialement responsable. Leurs actions ne sont pas totalement guidées par des procédures, et ils sont soumis aux mêmes valeurs morales au travail que dans leur vie privée et redevables de leurs décisions en tant qu'individu sur les plans économique, légal et éthique.

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

### III.3 - Le point de vue historique des affaires et de la RSE

Pas plus la question de la RSE que celle de l'éthique des affaires ne sont nouvelles, même si la dernière semble connaître aujourd'hui un engouement sans précédent.

Le développement de l'éthique des affaires semble intimement lié à l'évolution du système économique ainsi qu'aux bouleversements sociaux qu'ont connus les sociétés industrielles depuis près d'un siècle. Ce sont les transformations du capitalisme qui sont à l'origine du discours éthique,

<sup>7</sup> S. Prakash Sethi, Professeur de management à l'université de New-York

<sup>8</sup> **Donna J. Wood** est professeur d'administration d'affaires à l'école graduée de Katz des affaires, université de Pittsburgh.

alors que l'entreprise privée devenue multinationale ou conglomérat, accapare un pouvoir sans précédent dont commence à jouir la nouvelle classe des gestionnaires.

Les différents événements historiques ont modulé le questionnement social :

- **Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, trois facteurs contribuent à l'émergence du questionnement social et éthique du monde des affaires :**
  - la désillusion rattachée aux promesses du libéralisme,
  - la volonté de l'entreprise de se montrer sous un meilleur jour alors que certains profits monopolistiques soulèvent l'ire de la population,
  - la naissance des sciences de la gestion.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Devant l'inquiétude soulevée par le pouvoir des entreprises et la réponse législative drastique des gouvernements, les gens d'affaires commencent à discourir sur la responsabilité sociale de l'entreprise, discours basé sur deux principes : celui de la charité et celui de la gouvernance. Ils constituent une expression paternaliste du pouvoir corporatif établi enjoignant les entreprises à être généreuses vis à vis des défavorisés, et à considérer les intérêts des autres acteurs sociaux comme partie intégrante de leur rôle de mandataire.

- **À partir des années 1960, les chercheurs commencent à théoriser les revendications de plus en plus nombreuses dont l'entreprise fait l'objet**, ce qui donne naissance au *nouveau courant de la responsabilité sociale corporative*. L'organisation tayloriste du travail, la consommation de masse, le providentialisme étatique et le progrès scientifique et technique sont à l'ordre du jour. Par ailleurs, le pouvoir des conglomérats et des multinationales semble atteindre des proportions inégalées. Le contrôle se dissocie de la propriété et passe des mains des actionnaires à celles des dirigeants. À la même époque apparaissent d'importants mouvements sociaux dont les revendications plus précises (concernant notamment la pollution et la consommation) interpellent directement les groupes. Plusieurs de ces mouvements remettent en question l'idée d'une croissance économique, mère de tous les progrès, où l'entreprise est pleinement justifiée de se consacrer exclusivement à la maximalisation de ses profits. Ces mouvements de contre-culture favorisent le développement d'un courant anti-affaires qui inquiète le milieu corporatif.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

- **En 1970, débute le véritable débat sur la RSE**. Le New York Times Magazine publie un article fracassant et désormais célèbre de Friedman «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits» qui réagissait aux initiatives sociales que venait de prendre General Motors.  
Les protagonistes favorables à la thèse de la responsabilité sociale ne tardent pas à répondre en arguant que le contrat social sur lequel est fondé le système de la libre entreprise a changé, et que désormais, les groupes doivent répondre à des obligations plus larges que la seule rentabilité.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

- **A partir des années 1980, plusieurs grandes tendances apparaissent dans la plupart des pays industrialisés**, comme les phénomènes de mondialisation et de financiarisation de l'économie, ou les courants de déréglementation et les politiques publiques de lutte contre les déficits. L'internationalisation entraîne une reconfiguration des économies qui se traduit par d'importantes mutations institutionnelles et organisationnelles. L'Etat minimise désormais certaines de ses interventions en déréglementant de larges secteurs comme l'aéronautique ou l'énergie, en réduisant ses dépenses sociales sous le couvert d'une incontournable lutte au déficit, ou encore en privatisant les entreprises sous son contrôle.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

- **Depuis le début du XXème siècle, le contexte a changé.** L'exclusion, la pauvreté et le chômage marquent autant l'Amérique que l'Europe, et la problématique environnementale est à l'ordre du jour de plusieurs conférences internationales (protocole de Montréal sur l'ozone 1987, Conventions de Bâle et de Bamoko sur les mouvements transfrontières de déchets dangereux, Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio 1992 ...).

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

*Le concept du développement durable prend forme avec le rapport Brundtland en 1987, qui cherche à réconcilier développement économique et protection de l'environnement. Désormais, le principe qui domine est la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée.*

L'intérêt pour ce phénomène déborde le cadre strict du milieu des affaires depuis ces dernières années. Des facteurs tels que la médiatisation simultanée des scandales financiers et la diffusion de quelques histoires à succès confirmant l'adage voulant que « good ethics is good business » ont certainement favorisé la diffusion du discours éthique. De plus en plus de domaines de la vie étant pénétrés par la logique économique, la moralisation de l'économie apporterait un certain contrepoids.

L'éthique et la responsabilité sociale corporatives sont présentées comme une réponse aux enjeux socio-économiques contemporains (développement durable, pauvreté, chômage).

### **III.4 - Les principes fondateurs de la RSE**

La responsabilité sociale de l'entreprise semble faire écho à des concepts et des notions relativement anciennes.

#### **III.4.a) Quelques siècles auparavant**

Les premières prescriptions juridiques concernant les règles du commerce apparaissent dès le 6ème siècle av JC dans l'Orient Ancien. Ainsi, le code d'HAMMOURABI, 6ème roi de la dynastie sémite de Babylone, édicte des règles concernant les salaires, la durée de travail..., et ce dans un souci de logique et d'équité. A travers ce recueil, il pose les premiers principes d'une jurisprudence censée réguler les coutumes locales liées au commerce. Le concept de justice sociale se retrouve ainsi dans les écrits bibliques.

Par le récit de l'asservissement du peuple juif par les égyptiens, la bible est une des premières sources historiques à poser la notion de combat contre l'injustice. Ce principe, issu de la loi mosaïque, s'érige en disposition morale. Encore aujourd'hui, le principe de justice sociale est avant tout une disposition morale.

Plus tard, au IVème siècle, Saint Augustin dans « La cité de Dieu », reprend les principes bibliques et affirme que la justice est la pierre d'angle de la société civile. Les philosophes affirment que la justice est la condition d'une vie sociale saine.

Ainsi, l'idée de justice sociale évolue vers une assimilation des idées d'égalité et de distribution.

#### **III.4.b) Plus près de nous avec la révolution industrielle**

Un certain nombre de concepts est né autour de la révolution industrielle avec des courants tels le paternalisme, le socialisme et le catholicisme social.

## ➤ Le paternalisme

← - - - - **Mis en forme** : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm

Le paternalisme n'est pas à proprement parler une doctrine, mais plutôt une forme de management qui résulte précisément de courants de pensée divers réunissant des philosophes, des représentants de l'Etat, des industriels et des ingénieurs. Le paternalisme correspond au capitalisme libéral du premier siècle de la révolution industrielle. L'Etat n'intervient guère et laisse jouer la « main invisible » du marché. L'entreprise paternaliste assume alors des tâches de régulation que l'Etat ne veut pas prendre en charge.

De la seconde moitié du XIXe au milieu du XX siècle, le paternalisme a largement imprégné l'industrie européenne et constate que la nécessaire liberté du chef d'entreprise produit des inégalités qui menacent les fondements de la société. La liberté dans la gestion doit donc s'accompagner d'une responsabilité sociale. Des hommes s'engagent dans cette voie, tels que M. Delessert - inventeur des Caisses d'Epargne ou M. Gerando - ethnologue et haut fonctionnaire, qui seront les promoteurs des premières formes de protection sociale, des écoles techniques, des logements ouvriers, etc. Bref, de ce qui deviendra le paternalisme.

Au-delà de motivations généreuses et altruistes qui ont animé, à l'origine, le comportement de certains patrons, le sens et les objectifs de ce mouvement d'idées ont rapidement évolué. Il devient un instrument de neutralisation de la lutte des classes au sein de l'entreprise et de garantie de la stabilisé sociale.

Le patronat paternaliste veut mettre en place une collaboration de classes, concilier la logique du profit et l'amélioration de la condition matérielle et morale des ouvriers. Il a également une visée gestionnaire. Il s'agit d'attirer et de conserver la main d'oeuvre, mais aussi de former des ouvriers capables d'assurer une bonne productivité.

L'enjeu social et sociétal constitue un autre ressort important. Le logement doit contribuer à structurer la cellule familiale. Allant au delà du versement d'un salaire, les paternalistes s'estiment responsables des conditions globales de vie de leur personnel (habitat, éducation, vie familiale, etc.), toutes choses que l'on retrouve dans bon nombre d'entreprises actuellement. Si ce mouvement s'est largement effacé du paysage industriel au cours du XXème siècle, il a été l'un des traits caractéristiques du management à la française.

Le paternalisme, aujourd'hui négativement connoté, pourrait apparaître comme un mode de gestion aux antipodes de la RSE. Pourtant, l'efficacité de l'entreprise paternaliste repose sur une association de l'économique, du social et du sociétal, mais aussi sur l'affirmation d'une responsabilité morale du patron vis-à-vis de ses salariés, de leurs proches et même de la société.

## ➤ Le socialisme

← - - - - **Mis en forme** : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : -0,12 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,27 cm

Evoquons une notion chère aux socialistes de l'époque, la notion de communauté. Bon nombre d'écoles du socialisme primitif virent dans la communauté le cadre d'expérimentation d'une vie idéale fondée sur un égalitarisme social.

Les communautés coopératives avaient pour rôle de rendre possible l'idée de justice sociale sur fond d'égalitarisme. Au nom de la justice sociale et de l'égalité était mise en avant une similitude quasi-mathématique des logements, des vêtements, des repas et du travail.

Les révolutions de 1848 vont conduire un certain nombre de libéraux, à commencer par John Stuart Mill, à rompre clairement avec la tradition incarnée par Adam Smith et David Ricardo, pour

suggérer une optique utilitariste. Le partage des profits entre capitalistes et travailleurs pourrait être égalisé de manière spectaculaire grâce à un système de propriété et de gestion industrielles coopératives. Pour Mill, le progrès social impliquait une modification des rapports sociaux, passant par des rapports égalitaires entre ouvriers et patrons, hommes et femmes. Il sera l'apôtre de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

En France, le socialisme communautaire devait être évincé au fil du 19<sup>ème</sup> siècle par le socialisme révolutionnaire, qui entendait réorganiser l'Etat - nation, afin d'exiger de lui une intervention pour réaliser au-delà de l'égalité des droits et des chances, l'égalité réelle entre les individus. Les théories de Karl Marx et d'autres socialistes révolutionnaires comme Auguste Blanqui connurent pour la première fois un large écho.

La démarche d'esprit des socialistes du 19<sup>ème</sup> siècle sera la suivante : le libéralisme a échoué à rendre l'homme heureux, le socialisme va y réussir. Pour cela, il commencera par proclamer l'égalité, qui est aussi la justice, car il sera amené à nier le droit de propriété, qui sera transféré à l'Etat, et l'Etat sera ainsi chargé de bâtir le nouveau paradis social.

### ➤ Le catholicisme social

Aux alentours de 1870, les instigateurs du catholicisme social ont pensé les conséquences de l'essor d'une société libérale et capitaliste. Ce mouvement se caractérise par un double mouvement de refus :

- celui du libéralisme sauvage puisqu'il est à l'origine des lois de l'offre et du marché qui asservissent les ouvriers,
- celui du socialisme qui est trop matérialiste et récuse la propriété privée.

Des penseurs laïques tels que Albert de Mun (qui créa les cercles ouvriers catholiques) ou René de la Tour de Pin ont développé une prise de conscience humaniste face à la pauvreté de la classe ouvrière. L'intérêt de leur action a été de théoriser et d'écrire les principes d'une action plus juste au sein des organisations professionnelles de l'époque.

Le pape Léon XIII diffuse en 1891 l'encyclique *Rerum Novarum* qui reconnaît et tente de définir le catholicisme social comme la doctrine de l'Eglise sur l'amélioration des classes populaires. Selon lui, le libéralisme et le capitalisme ont engendré des conditions de travail désastreuses pour les ouvriers. Les entrepreneurs doivent donc calquer leurs actions sur des principes moraux de justice et d'humanisme. En effet, le capital et le travail peuvent s'entendre.

Les chefs d'entreprises doivent se responsabiliser, se réunir en association et prendre conscience des effets de leur activité. Ces principes, actuellement au coeur du concept de RSE, ne sont donc pas totalement nouveaux.

Toutefois, ces prescriptions n'ont qu'un écho relativement faible auprès des dirigeants. On peut tout de même remarquer que des réalisations pratiques furent mises en place. Des cercles catholiques ouvriers, des associations patronales chrétiennes se constituèrent (souvent paternalistes et dans le Nord de la France). De plus, Albert de Mun fut à l'origine des premières lois sur les allocations familiales.

### III.4.c) Le XX<sup>ème</sup> siècle et l'émergence de la RSE

Le concept de RSE est né progressivement d'une exigence de l'opinion publique et des institutions politiques mais aussi de certains mouvements religieux outre-atlantique.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0,63 cm, Avec puces  
+ Niveau : 2 + Alignement :  
1,9 cm + Tabulation après :  
2,54 cm + Retrait : 2,54 cm,  
Tabulations : Pas à 2,54 cm

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
0,63 cm + Tabulation après :  
1,27 cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : -0,12 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
0,63 cm + 1,27 cm

### ➤ Le rôle pionnier des anglo-saxons

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

Le mouvement religieux protestant a eu une large influence sur la mise en place d'actions éthiques et humanistes, notamment aux USA. Ces dernières ont fait pression sur de nombreuses entreprises dont l'activité semblait peu responsable. Notons d'ailleurs que ce n'est pas un hasard si ces actions sont nées aux États-Unis. Les principes fondateurs des Pilgrim Fathers (pères pèlerins) influencés par l'idéologie puritaine sont très vivaces aux États-Unis qui sont le berceau du concept de RSE où règne un syncrétisme entre profit et religiosité.

En 1920, la notion d'investissement moral se manifeste de façon plus institutionnelle, avec la création du premier fonds d'investissement collectif qui s'oblige à suivre des règles de placements éthiques. De plus, en 1928 la Communauté des Quakers crée le « Pionner Fund ». Ces fonds éthiques ont pour but de faire fructifier l'épargne de la communauté Quaker tout en évitant les valeurs du péché. Les entreprises de tabac, d'alcool et de jeux sont donc exclues de ces fonds. Ces fonds n'ont pourtant pris de l'ampleur que dans les années 1960 et ce principalement aux USA. Les principes fondamentaux posés, la définition même du concept de responsabilité RSE est principalement le fait des anglo-saxons.

### ➤ Le transfert de responsabilité : de l'État Providence vers l'entreprise

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

Après la Seconde Guerre Mondiale, dans les pays européens, c'est à l'Etat qu'est revenu la tâche de reconstruction du pays (politiques de grands travaux, nationalisations des secteurs clefs, etc.). L'Etat français est donc devenu État Providence à l'image du rapport Beveridge publié dans les années 1940 en Grande-Bretagne. Basé sur la solidarité nationale, il devait permettre le bien-être de la population et favoriser l'égalité des chances grâce à un système de protection sociale et la création de Services Publics (éducation, transport, énergie).

Construit sur un modèle de société issue des Trente Glorieuses, l'Etat Providence a, depuis les premières crises économiques des années 70, des difficultés à évoluer au fur et à mesure que la société change, ce qui lui vaut de nombreuses critiques. La persistance du chômage, le vieillissement de la population font que le coût de l'Etat Providence est montré du doigt. Pourtant garant de la solidarité nationale et du développement social, l'Etat Providence est accusé d'être un frein au développement économique en maintenant la population dans l'assistanat. Ses détracteurs prônent donc un recul de l'interventionnisme pour une avancée d'un capitalisme renouvelé, où l'entreprise joue un rôle primordial.

Les entreprises ont une nouvelle responsabilité, un nouveau rôle comme en témoigne Renaud Sainsaulieu dans « L'entreprise une affaire de société 1990 ». L'entreprise, objet de toutes les attentions (médias, sociologues, associations, agences de notations...), n'est plus un monde opaque, clos. Ses performances, ses crises, ses conséquences économiques et écologiques sont tombées dans le domaine du grand public, faisant de l'entreprise « une institution centrale de la société, en passe de prendre rang parmi les grandes institutions de notre époque ». Ainsi, l'entreprise, explique-t-il, « est devenue un partenaire, parfois substitut de l'Etat à sa propre impuissance à régler la question de l'emploi ».

Aussi le rôle de l'entreprise est-il en passe d'être redéfini, car celle-ci doit prendre en compte dans sa stratégie des préoccupations sociétales et environnementales, légitimées par la finalité même de l'entreprise : durer.

## ➤ Les nouvelles responsabilités des entreprises avec la RSE

← - - - - **Mis en forme** : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

Encore marginales il y a quelques décennies, la RSE et l'éthique des affaires sont aujourd'hui un sujet d'actualité.

Les auteurs et chercheurs du courant dit de l'éthique des affaires ont joué un rôle central. L'universitaire américain Howard Bowen notamment, dans son ouvrage « Social Responsibilities of the businessman », est le premier, en 1953, à rassembler toutes les préoccupations que nous avons évoquées sous le terme de « responsabilité sociale ».

Bowen part du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir, et que leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines. Il en conclut que les entreprises sont responsables de leurs actions dans une sphère plus large que la simple sphère économique.

Les années 60 voient fleurir de nombreuses recherches émanant de ce courant qui viennent compléter et élargir la définition de Bowen. Toutes cherchent à impliquer les managers au-delà de la préoccupation économique. Ainsi en 1967, Clarence Walton<sup>9</sup> introduit la notion de volontarisme au concept de RSE : il faut accepter que les coûts des actions « responsables » ne puissent pas être mesurés par des retombées économiques directes.

On évolue vers une notion de contrat entre l'entreprise et la société : l'entreprise existe grâce à la société, elle utilise des ressources, dispose d'un pouvoir, mais en contrepartie, elle a des devoirs envers la société.

Ces devoirs peuvent se regrouper autour de trois sphères qu'a représentées le « Committee for Economic Development » en 1971 :

- la sphère des responsabilités économiques (production de biens et services et maintien des emplois),
- la sphère de la prise en compte des normes et valeurs sociales (conditions des employés, information et protection du consommateur...),
- la sphère des responsabilités émergentes et notamment les responsabilités vis-à-vis de l'environnement écologique et social.

← - - - - **Mis en forme** : Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

La triple bottom line est née.

La même année, Harold Johnson<sup>10</sup> définit les acteurs face auxquels l'entreprise est responsable : les employés, les fournisseurs, les distributeurs, les communautés locales et la nation entière, les fameux Stakeholders.

Les jalons de la RSE sont posés.

## ➤ La RSE au service de l'entreprise

← - - - - **Mis en forme** : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

Pour Alain Touraine (sociologue et directeur d'études à l'Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales), le développement durable, partie intégrante de la RSE, est « la 3<sup>ème</sup> étape d'un capitalisme résolument modernisé et démocratique », idée qui s'oppose au bon vieux argument du simple « coup marketing ».

Parallèlement, il faut ajouter une chose essentielle dans l'appréhension du concept de développement durable et surtout de RSE : nombre d'entreprises joue sur leur image de marque. Aujourd'hui, la valeur des entreprises est en effet fortement liée à leur image. Ce capital corporate

<sup>9</sup> Clarence C. Walton, professeur à l'Université de Columbia

<sup>10</sup> Harold Johnson, professeur émérite de l'Université du Michigan, spécialiste du travail social



est un facteur majeur de plus value pour les entreprises (le Réputation Institute considère que 45 % de la valeur immatérielle de l'entreprise est liée à son image).

### ➤ Le réveil de l'opinion publique, une institutionnalisation de la RSE

Dans la seconde moitié du XXème siècle, l'opinion publique va réellement prendre conscience de la responsabilité qui incombe à l'entreprise à la lumière de différentes catastrophes écologiques et humaines.

En 1976, un nuage toxique de Dioxine s'échappe accidentellement d'une usine à Seveso causant près de 40 000 victimes et secouant par conséquent l'opinion publique. Suite à cette crise en 1982, l'émotion suscitée en Italie a incité les États européens à se doter d'une politique commune en matière de prévention des risques industriels majeurs. Le 24 juin 1982 la directive dite SEVESO demande aux Etats et aux entreprises d'identifier les risques associés à certaines activités industrielles dangereuses et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

C'est le début d'une volonté de l'opinion publique de voir les entreprises prendre la responsabilité de ce genre de catastrophes et de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour les éviter. Juste après, en 1978, un pétrolier américain (Amoco Cadiz) libère 240 000 tonnes de mazout dans les eaux du Finistère. Le drame de Bhopâl en Inde entraînant entre 16 et 30 000 morts puis celui de Tchernobyl en 1986 vont venir renforcer cette conviction.

Les entreprises prennent alors conscience que l'ampleur des dégâts écologiques et humains ne devient plus acceptable par le public, du rôle qu'elles ont à jouer et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'environnement. Des directives sont prises par les États pour réduire les risques d'accident et des lois sont votées qui pénalisent les entreprises responsables de catastrophes ; un premier pas de la RSE est franchi.

Ces événements sont le facteur déclencheur de l'intérêt de l'opinion publique pour les agissements de l'entreprise. Peu à peu, l'entreprise se doit de revoir ses modes de production pour garder la sympathie de l'opinion. Ainsi le scandale Nike (accusé de faire travailler des enfants), dévoilé par une ONG va fortement nuire à l'image de la marque et à ses ventes, la forçant à s'expliquer et à adopter d'autres systèmes de production pour garder sa clientèle. Nous reviendrons sur ce cas ultérieurement.

Le naufrage de l'Erica en 2000 et le scandale financier d'Enron en 2001 vont finir de sensibiliser l'opinion publique aux actions des entreprises.

Parallèlement, les scientifiques sont intervenus dans le débat sur la RSE de deux manières :

- en préconisant des actions concrètes aux entreprises soucieuses d'agir de façon responsable ; en mettant leurs recherches à profit pour tenter d'enrayer ou de limiter les dégâts engendrés par l'action humaine,
- en se montrant éclairant ; en vulgarisant leur connaissance concernant les grands enjeux écologiques, climatiques et en sensibilisant les populations ; leurs discours ont été relayés par les ONG et les groupes activistes.

Ainsi, alors que l'opinion publique s'indignait devant de gros scandales tels que la catastrophe de Tchernobyl, dont on ne lui disait pas tout, elle apprenait en même temps de la bouche des scientifiques que certaines catastrophes n'étaient pas des fatalités, posant ainsi la question du rôle et de la responsabilité de l'entreprise dans la préservation de l'environnement.

Mis en forme : Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm



La science a également informé l'opinion publique de réflexes qu'elle-même, à son échelle, pouvait apprendre pour agir de façon responsable (ne pas laisser couler l'eau, ne pas laisser son téléviseur en veille... sont des préconisations de spécialistes).

Le citoyen impliqué personnellement est devenu plus critique vis à vis de l'entreprise, qui à fortiori avait à son échelle un rôle d'autant plus important à jouer dans la responsabilité sociale. Dès lors, pour des raisons d'image, les entreprises ont eu à intégrer les problématiques complexes du « socialement responsable » dans leur stratégie et leur politique de développement.

*Toutes les parties prenantes veulent avoir un droit de regard sur les agissements des entreprises. C'est au prix de catastrophes et de drames que la RSE s'est dotée d'une légitimité et que l'entreprise a pris conscience de l'impact qu'elle a sur le monde.*

### ➤ De la soft law au cadre réglementaire

La politique du « socialement responsable » induite dans les entreprises semble aujourd'hui pouvoir prétendre à une certaine légitimité du fait de son institutionnalisation, mais aussi de sa récente réglementation.

L'entreprise et les acteurs économiques sont actuellement soumis à des règles très strictes dans tous leurs champs d'action. La RSE semble devenue aujourd'hui une norme économique et sociétale.

#### **Le cadre normatif de la RSE permet :**

- de fixer des critères ou des principes auxquels se réfère tout jugement de valeur moral,
- d'établir des règles fixant les conditions de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit.

Il est nécessaire de rappeler que le cadre normatif ne devient réglementaire, donc obligatoire, que pour les entreprises qui s'inscrivent dans un processus de normalisation volontaire.

Les principales normes établies à ce jour sont :

- en Europe les normes ISO 14000 et 14001, L'EMAS ECO-AUDIT qui imposent la mise en place de normes au sein des sociétés qui visent à imposer des processus tant environnementaux que sociaux,
- en France la norme SA 8000 ou Responsabilité locale 8000 à souscription volontaire des entreprises qui spécifie les exigences de responsabilité sociale qui permettent à un organisme de développer, maintenir et renforcer sa politique et ses procédures ; elle permet de montrer aux parties intéressées que sa politique, ses procédures et ses pratiques sont en conformité avec les exigences de cette norme.

**Le cadre réglementaire international ou européen :** seule la loi sur les nouvelles régulations économiques dite loi NRE du 15 mai 2001 s'impose en France : elle oblige les entreprises cotées au CAC 40 (environ 1000 entreprises en France) à communiquer chaque année sur l'impact social et environnemental de leur développement et les mesures prises pour y remédier. Le décret du 20 février 2002 précise toutes les données sociales et environnementales d'une entreprise qui doivent figurer dans le rapport du Conseil d'Administration ou du directoire.

**Mis en forme :** Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,74 cm + Tabulation après : 1,38 cm + Retrait : 1,38 cm, Tabulations : -0,01 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm + 1,38 cm

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

**L'ensemble des accords et des textes relevant de la Soft Law** se présente sous la forme de résolutions, recommandations, codes de conduite, qui ne sont pas légalement contraignantes ; ainsi ces textes et accords ne s'imposent qu'aux États qui les signent.

Par exemple, le protocole de Kyoto (1997) engage les États signataires à réduire globalement leurs émissions de gaz à effet de serre. L'Europe s'est engagée à réduire de 8% les émissions d'ici 2012. Les principes directeurs de l'OCDE qui n'engagent que les pays signataires et non directement les entreprises.

Les principes de Sullivan en 1997 et le Global Compact en 2000 imposent aux entreprises un code de conduite éthique, environnemental et dans le respect des droits de l'homme. Ils demandent la signature des entreprises mais n'exercent aucun contrôle.

*Ainsi, comme nous l'avons montré, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une préoccupation nouvelle. Elle habite l'entreprise depuis sa création. Cependant, si ce concept est ancien, son importance aux yeux de l'opinion publique est plus récente du fait entre autre, de mises en garde de nombreux acteurs (médias, scientifiques, opinion publique. .).*

*Depuis plus de quinze ans, les entrepreneurs du monde entier ont pris conscience grâce à la volonté de l'opinion publique, de l'importance de la responsabilité sociale au sein de leur entreprise et de la nécessité d'actions communes. D'où la naissance de nombreux forums, associations et regroupements d'entreprises pour agir concrètement sur le terrain.*

### **III.5 - Les chartes et codes de bonne conduite**

L'intérêt croissant du public pour l'impact social et environnemental ainsi que les normes éthiques de l'industrie conduisent de nombreuses entreprises, souvent à dimension internationale, dans différents secteurs, à adopter des codes de conduites sur les droits des travailleurs, les droits de l'homme ou la protection de l'environnement.

Ces chartes, codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises.

Il est bon de souligner la portée de ces codes : ils complètent mais n'ont pas pour objet de remplacer les législations nationale, communautaire et internationale ni les conventions collectives.

A titre d'illustration, prenons le code de bonne conduite signé par la Fédération Européenne des Syndicats des secteurs de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme et des branches connexes (EFFAT) et le Centre Européen des Fabricants de Sucre (CEFS) dans le cadre de la RSE en février 2003 et entré en vigueur début 2004.

Il est intéressant de reprendre son introduction « La RSE dans l'industrie sucrière européenne est conçue comme un instrument permettant au secteur sucrier, sur une base volontaire, de promouvoir le développement social de même que le respect des droits fondamentaux. Par le biais de cet outil, nous reconnaissons l'importance croissante de la RSE et nous nous engageons à développer et renforcer la durabilité globale de l'industrie sucrière. En tant qu'industrie, nous ne sommes pas seulement responsables de nos produits, mais également des conditions dans lesquelles ils sont produits.....

Ce outil cadre permettra à l'industrie sucrière européenne de se situer au regard de l'ensemble des acteurs concernés, qu'il s'agisse des salariés, des consommateurs, des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des autorités publiques ou financières, de la Commission Européenne ou de l'Organisation Mondiale du Commerce .

Notre ambition est de créer une valeur ajoutée humaine et sociale en intégrant la dimension « responsabilité sociale » à l'ensemble de nos activités.

Cette approche se caractérise par une vision holistique, fondée sur la transparence et intégrant l'ensemble des parties concernées dans un dialogue ouvert, pouvant également porter sur d'autres sujets ou évolutions liés à la responsabilité des entreprises. »

Les partenaires se sont mis d'accord pour respecter huit normes minimales :

- droits de l'homme,
- éducation formation et apprentissage tout au long de la vie,
- santé et sécurité,
- relations entre les partenaires sociaux,
- rémunération équitable,
- conditions de travail,
- restructurations,
- relations d'affaires et choix des fournisseurs.

← - - - - - **Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 0,63 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : Pas à 1,88 cm

Le défi principal de ce type de document est d'en assurer une application, un suivi et un contrôle efficaces avec notamment un système de conformité.

A propos du contrôle, le code de bonne conduite que l'on vient d'évoquer n'aborde pas cette question pourtant primordiale.

Qui dit contrôle implique un organisme contrôlant. Qui doit contrôler : les partenaires signataires du code, un organisme public européen, un organisme privé, une ONG ?

Qui dit contrôle dit sanctions éventuelles en cas de manquements aux règles édictées par le code. Dans l'exemple cité, cette question n'est pas abordée comme dans bon nombre d'autres codes et chartes étudiés.

*Ces questions sont pourtant fondamentales, à notre sens, pour que ces codes de conduites et autres chartes aient une utilité sur le terrain, un certain poids et ne restent pas soumis à la seule bonne volonté des parties. Il en est de leur efficacité et de leur crédibilité.*

*Notons que ces codes de bonne conduite permettent de diffuser la RSE dans des pans entiers de l'économie mais engagent-ils les parties qui les ont signées, rien n'est moins sur.*

*L'analyse des mots est révélatrice : codes de bonne conduite et chartes ne veut pas dire et n'a pas la même valeur juridique qu'engagement contractuel par exemple.*

## **I - Pourquoi la RSE s'affiche comme un élément incontournable de certaines entreprises ?**

« L'entreprise doit faire des profits, sinon, elle mourra. Mais si l'on tente de la faire fonctionner uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être». <sup>11</sup>

Outre un encadrement législatif et réglementaire tel que la loi NRE de 2001, les chefs d'entreprise doivent faire face et concilier des enjeux de nature et temporalité différentes.

De plus, on le sent bien, ils éprouvent le besoin de retrouver une plus grande considération sociale, après les échecs et scandales impitoyablement reliés dans les médias (affaires Nike, Enron, Vivendi, Métaleurope,...). En effet, entre les patrons américains arrêtés pour avoir truqué leurs comptes, le patron russe emprisonné pour avoir cru que l'économie était plus puissante que le politique, entre les patrons voyous, les parachutes en or des dirigeants qui mettent leur entreprise en faillite et leurs salariés au chômage, la crise de confiance est perceptible.

Pour les entreprises, comme pour les nations, le progrès économique et le progrès social sont devenus indissociables.

Le management des problématiques de court terme, la création de valeur doivent favoriser des solutions et un avenir sur le long terme. Dès lors, il semble impératif pour le chef d'entreprise de s'interroger sur l'intérêt, le bénéfice d'un engagement, d'un investissement dans une démarche de RSE.

### *1.1 - Les sources de motivations de l'entreprise à s'engager dans la RSE*

Nous pouvons identifier trois grands types de catalyseurs qui encouragent les responsables à accroître la responsabilité d'entreprise :

- **l'expression des valeurs clefs** de la société, la conviction et les valeurs personnelles de certains dirigeants de l'entreprise convaincus de l'importance économique des exigences sociales et environnementales,
- **la stratégie** : la responsabilité d'entreprise soutient ou améliore une stratégie commerciale à long terme,
- **les pressions externes** imposées par exemple par des réglementations ou groupes de pression, des pressions d'ordre social provenant des ONG ou associations de consommateurs... ; ou encore pressions d'ordre commercial exercées par les investisseurs soucieux d'éviter tout risque financier lié à des comportements contraires à certains critères de responsabilité éthique, sociale et environnementale ; la volonté, enfin, d'anticiper la mise en place par les pouvoirs publics d'instruments juridiquement contraignants.

Ces trois leitmotivs peuvent se cumuler, venir en réponse à des obligations ou faire l'objet d'initiatives volontaires.

L'engagement dans une démarche de RSE par contrainte peut voir apparaître des bénéfices secondaires. Ainsi par exemple, une société qui aura augmenté au départ ses activités dans ce domaine suite à des pressions publiques médiatisées, pourra réaliser au fil du temps qu'il existe une raison stratégique plus profonde de répondre aux préoccupations sociales de manière plus

---

<sup>11</sup> Henri Ford, 1920

systématique. Dès lors un ensemble de valeurs pourra constituer le fondement sur lequel s'appuient certaines entreprises pour se lancer dans ces initiatives.

#### I.1.a) L'expression des valeurs clés

Conviction personnelle du dirigeant, à l'image de celle d'Henri Ford, la RSE peut donner corps à des valeurs morales et humanistes émanant de celui qui donne la vision.

Les dirigeants ont pris conscience que la valeur de leur entreprise est composée tant de capital matériel qu'immatériel. Ainsi, le personnel, les brevets, l'organisation, la formation, l'évolution, la créativité... sont tout autant des champs d'investissement nécessaires à la pérennité de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas d'une démarche volontaire du dirigeant, moteur dans l'action de RSE, qui a « foi » dans ses actions. Ce proactif de la RSE et du développement durable se rassemble sous un mouvement d'entreprises « éthiques », « citoyennes »,... La RSE suppose ici nécessairement une vision et des investissements à long terme souvent renforcés par la stabilité des dirigeants.

Démarche volontaire, et non réaction à une situation de crise, « la RSE suppose une vision à long terme assortie d'une forte capacité d'anticipation, un sens aigu du métier de l'entreprise et une profonde compréhension de sa culture, la capacité de faire partager une vision porteuse de sens à tous les niveaux de l'entreprise... »<sup>12</sup>

A titre d'exemple, dès 1994 la société ST Microélectronics qui a signé son premier « décalogue » pour l'environnement, Schneider Electric, ou encore Sony, qui incitent leurs salariés dans les usines du monde entier à mener des actions sociales responsables.

Les valeurs personnelles et convictions éthiques des dirigeants dans l'importance économique des exigences sociales et environnementales sont ici capitales et les bénéfiques peuvent être nombreux : amélioration de la loyauté, productivité et motivation personnelle, plus grande mobilisation du personnel. Par des politiques RH novatrices (gestion des seniors...) les impacts à long terme peuvent être très importants sur l'actif immatériel. La confiance, la mobilisation du personnel et des parties prenantes externes, autour de valeurs portées par la Direction de l'entreprise, en font des organisations dans lesquelles il fait bon vivre (ST Microelectronics plus attractif pour recruter, Lafarge impliquant le personnel dans sa relation avec WWF...) ou encore des entreprises avec lesquelles il fait bon travailler (Carrefour et la FIDH, ST Microélectronics fidélisant ses clients autour de démarches environnementales...).

#### I.1.b) L'expression d'une stratégie

Nous l'avons dit, une motivation n'en exclut pas une autre... La conviction éthique n'exclut pas la préoccupation économique. En communiquant leurs convictions sur un marché sensibilisé, certaines entreprises se sont construites un avantage concurrentiel certain. Il en est ainsi des enseignes de distribution spécialisées telles que Nature et Découvertes, The Body Shop, des fabricants de textile tel que Patagonia ou encore de la PME des cafés Malengo dans le commerce équitable.

Pour d'autres entreprises, il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Véolia Environnement et l'offre services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité...), mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant

---

<sup>12</sup> Wilson A., 2002 « Responsabilité sociétale et stratégique de l'entreprise »

« Beyond Petroleum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à des renoncements sur des zones jugées trop risquées au regard de la responsabilité sociale.

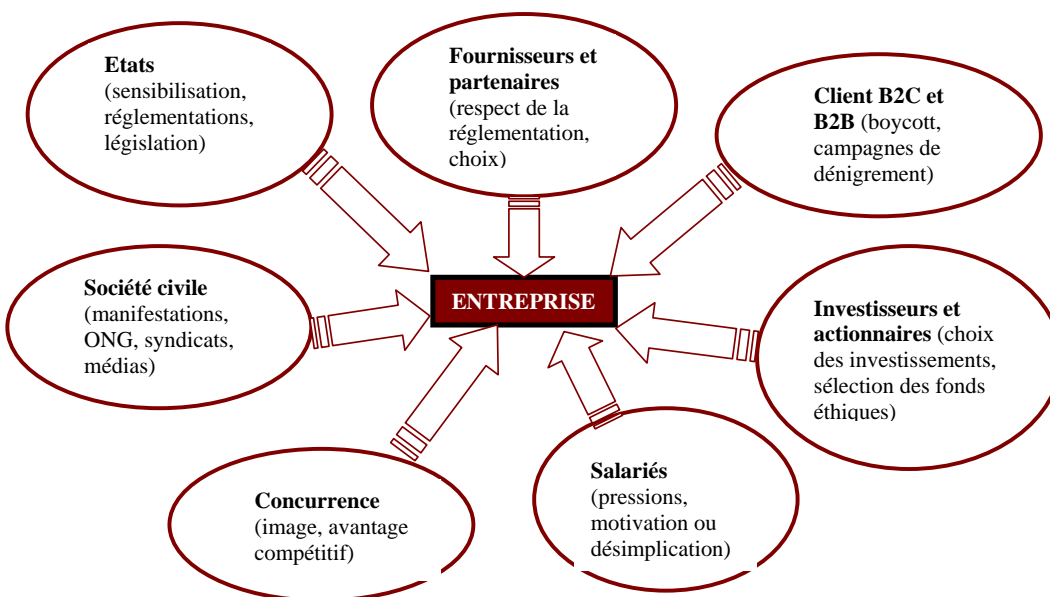
Le développement durable est dans ce contexte un axe volontaire d'investissement, une anticipation des attentes des clients voire le développement de nouvelles attentes orientant le positionnement d'une partie de l'activité avec comme conséquence le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

*Monoprix* par exemple, avec sa gamme de produits « vert », s'oriente vers des segments de clientèles sensibles au développement durable « Monoprix et les consommateurs urbains » ; créations de produits correspondant à de nouvelles attentes tels que matériaux écologiques, offres de services financiers socialement responsable...

*Autre exemple : Dexia Crédit Local* s'est positionné comme le partenaire du développement durable des collectivités locales. Signataire de la déclaration des Nations Unies pour l'environnement et le développement durable depuis 1998, Dexia accompagne, dans le cadre de l'Agenda 21, les projets des collectivités locales pour capitaliser les bonnes pratiques (conduite d'actions d'information auprès des acteurs publics, aide à l'investissement dans des équipements non polluants...).

### I.1.c) Une réponse à contrainte, à pression

Les pressions qui s'exercent sur les entreprises n'ont certes pas toutes la même intensité, mais sont déjà fortes et ne vont qu'en s'accroissant. Ces pressions peuvent être de nature réglementaire ou juridique, actionnariale, de réputation, fiscale selon le principe du pollueur-payeur, liées à l'influence des marchés de capitaux ou aux organisations internationales.



Source : *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Jacques Igalens, Editions d'Organisation, Paris, 2002

Devant la montée en puissance de ces pressions, certaines entreprises ont investi le concept du développement durable plus par contrainte que par conviction. Pour certaines, il s'est agit de

« transformer une contrainte en opportunité », pour d'autres d'appliquer la législation et le réglementaire.

- Les opportunistes

Devant la montée des contraintes réglementaires, certains secteurs d'activité (pétrochimie, nucléaire, cimentiers, gestion de l'eau et des déchets, transport,...) très exposés aux risques environnementaux ont décidé de capitaliser sur une réglementation stricte dont les enjeux sont à hauts risques et d'anticiper la mise en place par les pouvoirs publics d'instruments juridiquement contraignants.

Ces secteurs soumis à une pression sociale et environnementale ont décidé d'actions volontaires afin entre autres choses d'agir sur leur image et leur notoriété et ont par exemple, entrepris des démarches propres à leur secteur d'activité au niveau international.

A titre d'illustrations, l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobile a présenté sa participation et contribution au développement durable lors du Sommet Mondial du Développement durable de Johannesburg en 2002 ; l'industrie chimique s'est elle engagée en faveur de la mise en place d'un programme sécuritaire d'utilisation des produits chimiques dans les pays en voie de développement ; l'industrie cimentière a regroupé ses dix plus grosses entreprises et a mis en place conjointement avec le WBCSD le « Ciment Initiative ».

Un autre type de pression peut également être incitatif : il s'agit de la pression d'ordre commerciale exercée par les investisseurs soucieux d'éviter tout risque financier lié à des comportements contraires à certains critères de responsabilité éthique, social et environnemental.

- Les légalistes

Dans ce contexte réglementaire, d'autres firmes sont plus simplement *légalistes* et applicatives. Elles ont à faire face à une pression très forte qui les conduit à la mise en place de programmes d'actions favorisant l'évitement des risques mis en cause. Cette pression peut provenir soit des consommateurs relevant un non respect de loi (ex : Nike), soit des obligations réglementaires et législatives qui poussent les entreprises à se prémunir des risques éventuels de devoir « payer » en cas d'accident (ex : Total, Bayer, Exxon Mobil,...)

*En synthèse, les enjeux majeurs de la RSE pour l'entreprise sont :*

- au plan stratégique :
  - la capacité à créer de la valeur de manière pérenne,
  - la garantie d'une compétitivité durable,
  - l'adéquation des produits et services avec les exigences et attentes nouvelles des marchés,
  - la valorisation de l'image et la préservation de la réputation de l'entreprise,
  - le développement de la communication avec les acteurs du marché impliquant des coopérations fructueuses,
- au plan opérationnel :
  - la mobilisation du personnel par un engagement dans une politique volontaire et responsable vis à vis du développement durable,
  - la maîtrise des risques et des coûts environnementaux et sociaux,
  - la fidélisation des talents autour de culture d'entreprise, des savoir-faire.

Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme et ne peuvent être investies que si elles font l'objet d'une différenciation stratégique cohérente qui est construite sur la logique d'un investissement dont le retour est à échéance.

### **I.2 - Les bénéfices et risques à s'engager ou non dans une démarche de RSE**

Prenons deux exemples qui illustrent clairement cette problématique.

- **L'exemple de Nike, entre transparence et stratégie de communication :**

En 1996, Nike subit une campagne d'ONG sur le thème « Vous exploitez des enfants dans le tiers monde. Vos conditions de travail sont épouvantables ». La campagne se développe en premier lieu sur les campus américains, avant que le New York Times en fasse sa une. Nike tout d'abord nie, en expliquant qu'elle n'est pas responsable, qu'elle est une entreprise correcte et qu'il s'agit de ses sous-traitants. Les consommateurs cependant décident de boycotter les produits de Nike, estimant au contraire sa pleine responsabilité. Les ventes baissent considérablement et Nike finit par céder et changer sa stratégie : changement de sous-traitants, mise en place d'une charte pour ses sous-traitants, imposition de normes sociales minimum...

Comme à son habitude, Nike a fortement communiqué sur ses actions « responsables », sur sa nouvelle image. Mais en 1998, un certain Mark Kasky, simple citoyen américain, intente un procès à l'entreprise pour publicité mensongère, suite à une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous-traitants. La plainte déposée par Kasky porte sur le fait que le discours tenu par Nike était de nature à tromper les consommateurs sur la nature véritable de ses produits, car les rapports des ONG sur les actions de Nike variaient sensiblement.

L'affaire mobilise de nombreuses entreprises puisqu'elle pose une question fondamentale : l'information sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peut-elle être assimilée à de la publicité et donc attaquée comme telle ?

Dans un premier temps, les tribunaux californiens donnent raison à Nike mais la Cour suprême de l'Etat se prononce en faveur de Mark Kasky en reconnaissant la légitimité de son action. Le groupe de "sportswear" saisit alors la Cour suprême au nom de la protection de la liberté d'expression des entreprises. Celle-ci se déclare incompétente, en juillet 2003.

Trois mois plus tard, l'affaire se conclut par un accord entre les deux parties qui ont estimé de concert " *qu'il est plus utile de renforcer les dispositifs de surveillance des conditions de travail chez les sous-traitants et d'améliorer ces conditions de travail que perdre encore temps et argent en procédure.*"

Le cas Nike révèle une vraie problématique : faut-il faire preuve de communication, être le plus transparent possible comme le souhaitent les parties prenantes, mais s'exposer à leur jugement, ou au contraire faire preuve de prudence excessive ? On note la forte pression de nombre de ces parties prenantes et de leur influence.

Les entreprises sont souvent tentées de communiquer sur les actions en matière de développement durable, car il s'agit bien souvent d'un investissement lourd. Le problème vient du fait qu'il n'existe quasiment pas d'organes de contrôles des engagements pris par les entreprises. Alors si certaines sont contrôlées, d'autres en profitent et intègrent dans leur communication des notions qui sont plutôt de leur métier, qui leur offrent plus d'avantage qu'à leurs parties prenantes (ex : Candia qui met en avant la qualité de son lait comme préoccupation éthique ou Danone qui se

Mis en forme : Retrait :  
Première ligne : 0,25 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 2 +  
Style de numérotation : 1, 2, 3,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 1,2 cm +  
Tabulation après : 1,02 cm +  
Retrait : 1,02 cm



félicite de promouvoir l'insertion des jeunes ayant recours aux contrats en alternance alors que ces contrats présentent également beaucoup d'avantages pour l'entreprise). Si les consommateurs sont fortement demandeurs de communication de la part des entreprises, il est essentiel qu'ils apprennent à prendre du recul et à repérer les véritables preuves d'une démarche éthique, mais également à reconnaître que si une entreprise n'est pas parfaite, toute action engagée en matière de responsabilité sociale et environnementale, ne peut être que positive et ainsi encourager leurs développements.

Nous pensons que toute entreprise a grand intérêt à communiquer le plus largement possible sur les actions qu'elle entreprend à condition toutefois qu'elle ne communique pas sur « du vent », que les dites actions soient bien réelles, que la partie vérification soit un élément à part entière de la communication. De plus, cette communication favorise un engagement de l'entreprise « à faire ce qu'elle dit », se responsabilisant ainsi sur ses actions et non actions. Elle permet également de favoriser la sensibilisation de la RSE auprès de tous les acteurs de l'entreprise.

- **L'exemple de Mattel, entre effet d'annonce et faisabilité**

Mattel a mis en place depuis 1997 son code de conduite, le GMP (Global Manufacturing Principals) applicable dans les usines qui sous-traitent la fabrication des jouets qu'il commercialise, suite à divers rapports accablants relatifs aux conditions de travail notamment dans ses usines chinoises.

Un audit commandé par Mattel à une organisation à but non lucratif l'ICCA (Independent center for corporate accountability), créée en 2003 pour promouvoir la RSE, a été réalisé dans les usines chinoises en 2003 et a été rendu public début 2004.

Ce rapport note que, malgré des améliorations sensibles (pas de travailleurs de moins de 18 mois employés, diminution des mauvais traitements subis par les ouvriers), les points négatifs restent majoritaires et inquiétants au niveau notamment des conditions de travail, des horaires de travail, gros point noir de l'audit (72 heures de travail par semaine !!!).

Le rapport indique que Mattel « apprécie les progrès accomplis par ces sous-traitants dans ce difficile contexte concurrentiel que connaît le secteur industriel, et reconnaît le défi que représente l'application total du GMP par tous les sous-traitants. Pour atteindre ce but, Mattel va travailler avec ses fournisseurs, en partenariat avec l'ICCA, pour définir et lancer un plan d'action afin de corriger les manquements et encourager les améliorations ».

Comme on le voit, Mattel est actif sur le dossier de la RSE. Maintenant, compte tenu de son souhait de travailler en flux tendu, de délocaliser, n'y a-t-il pas paradoxe entre une volonté clairement affichée et communiquée que tous ses sous-traitants appliquent le même code de conduite et le leitmotiv de la rentabilité financière à court terme ?

***En conclusion, ces deux exemples nous démontrent qu'il y a à la fois des risques et des bénéfices à communiquer sur ses actions de RSE.***

L'image de marque, la notoriété, la réputation, la prévention ou non des risques, le positionnement concurrentiel, le respect des engagements d'une entreprise peuvent être impactés positivement ou négativement par la (non) communication sur la RSE.

« Confrontée à la menace du boycott, l'entreprise d'aujourd'hui ne peut négliger ni ses pratiques sociales, ni celles de ses sous-traitants. La stratégie de l'entreprise sans usine et sans salariés n'y change rien : le dumping social devient une voie de plus en plus étroite d'autant que les gouvernements poussés par les opinions publiques imposent désormais de plus en plus la

publication d'indicateurs environnementaux et sociaux et le respect de normes de plus en plus strictes. »<sup>13</sup>

Nous l'avons vu, une « bonne réputation » est plus longue à construire qu'à défaire... Or, il faut bien voir que la réputation de l'entreprise est considérée comme un actif immatériel d'attraction et de fidélisation des stakeholders. Selon Denis Kessler « la Réputation est en quelque sorte une « méta-valeur » : la valeur au sens financier qui reflète les valeurs et leur respect »

A titre d'exemple, citons le cas d'Arthur Andersen, dont le fonds de commerce était constitué par son actif de réputation. Sa réputation détruite par l'affaire Enron a entraîné quasi instantanément une disparition de l'entreprise.

La communication suscitant contradiction ne doit pas laisser place à une prise de risques trop importante. La communication d'EDF est par exemple la cible de l'ONG Greenpeace qui y a dédié un site internet ([www.electricitedeforce.com](http://www.electricitedeforce.com)). Une communication négative sur un dossier local mal traité aujourd'hui a de plus fortes chances d'avoir des effets négatifs sur l'ensemble de la société.

La rumeur peut exercer une pression terrible sur l'économique. A titre d'exemple, le cas de l'amiante. C'est aux Etats Unis que le risque a été révélé ; ne serait-ce que pour être passés à proximité d'un tuyau recouvert d'amiante, les salariés pouvaient déposer plainte et réclamer des sommes astronomiques (le système judiciaire américain peut les accorder). Cela risque vite de coûter très cher aux entreprises : il va falloir mobiliser des avocats et y passer beaucoup de temps. C'est ainsi que l'effet « amiante » a concerné Saint Gobain et que Lafarge, qui n'y était pour rien a pourtant été elle aussi pénalisée.

Est-ce pour cette raison que les opérations de communication privilégient bien plus fréquemment la dimension environnementale de l'entreprise que sociale ?

L'étude Corporate Reputation Watch réalisée en septembre 2003 auprès de plus de 250 entreprises démontre que 50% des dirigeants interrogés classent « une conduite dépourvue d'éthique » parmi les trois plus importantes menaces pesant sur leur réputation, au même titre que la qualité insuffisante des produits/services ou critiques des consommateurs. Les dirigeants européens sont ceux qui accordent le plus de poids aux initiatives en matière de RSE.

Pour 73 % des grands patrons, la réputation de leur entreprise est l'élément principal pour le recrutement et la fidélisation de leurs salariés. Stéphane Billiet, Président de Hill et Knowlton France déclare que «les patrons, continuellement sur la sellette, sont désormais contraints d'adopter une conduite irréprochable en matière d'éthique entrepreneuriale et comptable. Face à la crise de confiance des marchés, les patrons s'engagent de plus en plus dans la protection et l'amélioration de l'image corporate».

Ceci étant, il est nécessaire de prendre en compte le contexte culturel dans lequel s'inscrit la RSE, car si le fait de considérer l'entreprise comme un acteur éthique est tout à fait naturel aux Etats-Unis, en France, l'éthique est d'abord perçue comme une valeur individuelle. « Si l'entreprise a une éthique, il n'est guère convenable qu'elle l'affiche, car elle est alors soupçonnée d'avoir envie de se dédouaner d'un passé susceptible de faire problème, de chercher à arrêter les accusations dans les médias »<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Henri Guaino, ancien commissaire général au plan

<sup>14</sup> D'Iribarne P., 2003. « La légitimité de l'entreprise » Revue Française de Gestion

On peut noter aujourd'hui que pour les grandes sociétés cotées en bourse, le concept de responsabilité sociale devient un élément de différenciation, un élément d'attractivité des talents et un élément d'image.

Pour une entreprise qui agit en terme de RSE, communiquer sur ses actions, c'est pouvoir intégrer les indices de notation éthiques en France comme à l'international. Cette présence est un atout réel dans son développement en favorisant sa notoriété et sa crédibilité.

## II - La RSE en pratique

### II.1 - *Comment la RSE se matérialise-t-elle dans l'entreprise ?*

Mettre en pratique la RSE dans une entreprise c'est s'engager dans une ou des démarches, suivant une ou plusieurs des dimensions environnementale, économique ou sociale, auprès d'une ou plusieurs parties prenantes.

Une récente étude menée par l'Afnor et l'ORSE<sup>15</sup> montre que les entreprises mettent au premier rang des moyens à déployer la formation et la communication : la formation, pour acquérir ou renforcer les compétences dans les différents domaines du la RSE, la communication pour faire partager les valeurs fortes d'une entreprise socialement responsable.

Des actions semblent également incontournables :

- des relations renforcées avec l'ensemble des parties prenantes (de l'écoute active des clients au mécénat),
- une attention forte portée à la satisfaction des collaborateurs au travers d'enquêtes et de systèmes de suggestions,
- la mise en place progressive d'un système de reporting destiné à enrichir les données économiques de l'entreprise par des données aussi bien quantitatives que qualitatives portant sur les aspects sociaux et environnementaux de ses activités.

Chaque entreprise engagée dans une démarche de RSE, l'est cependant à sa manière, suivant ses propres convictions.

Nous avons fait le choix d'investiguer 7 d'entre elles, parfois connues et représentatives de la démarche de RSE (Lafarge, BNP Paribas, Monoprix,...), parfois moins connues comme référence dans ce domaine (Total). Toutes ont cependant mis en œuvre de nombreuses actions concrètes issues de leur engagement, liées à leur stratégie et à leur conviction dans ce qu'elles appellent développement durable ou responsabilité sociétale et environnementale.

Si chaque entreprise est différente et qu'il n'y a pas d'exemple unique à suivre, ces entreprises représentent cependant pour nous, chacune à leur manière, une référence, un exemple de bonnes pratiques à s'enrichir et à partager.

Mis en forme : Retrait :  
Première ligne : 0,25 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 2 +  
Style de numérotation : 1, 2, 3,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 1,2 cm +  
Tabulation après : 1,02 cm +  
Retrait : 1,02 cm

<sup>15</sup> Développement durable et entreprises, un défi pour les managers – Orse /Afnor 2004

## II.1.a) AXA : un acteur de l'évolution de cette planète

**Domaine :** protection financière

[www.axa.com](http://www.axa.com)

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm

**Une démarche / Une histoire :** Depuis toujours Axa se veut et agit pour être une entreprise citoyenne. En 2000, Axa décide d'afficher à l'extérieur ce qu'ils font en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale. Leur objectif est de rendre visible leurs actions et d'être présents dans les fonds d'investissement éthiques. Démarche contrainte par l'influence du marché mais en corrélation avec les valeurs de l'entreprise.

**Des engagements :** Par l'exercice même de leur métier, la protection financière des entreprises et des particuliers, les responsables et collaborateurs d'Axa inscrivent leur action dans une logique de développement durable. Chaque manager fixe à ses collaborateurs des objectifs clairs et ce dans un cadre responsable. Volonté de transparence, de confiance, de proximité, de réalisme, d'esprit d'équipe et d'innovation. Volonté d'aider à mieux faire, de faire progresser.

**Des actes :** Nomination d'un responsable développement durable groupe par le Président d'Axa, issu de la communication qui prépare les grandes lignes stratégiques, assure la cohérence du groupe, et qui est la « voix » du groupe en la matière. Une équipe développement durable, basée au siège, rattachée à la DRH, recueille et communique les actions menées en interne vis-à-vis de l'externe. Un réseau de correspondants est en place pour l'ensemble des pays et des séminaires de travail permettent d'établir les plans d'action appropriés.

Un intranet de reporting social et environnemental en 2003 permet de disposer de données qui figurent dans le rapport développement durable du groupe.

Une charte déontologie fournisseurs déclinée dans tous les pays, doit être respectée lors de chaque contrat et d'une charte pour la prévention routière : former et informer pour réduire les sinistres.

Des programmes de formation destinés à chaque collaborateur pour acquérir ou renforcer ses compétences au vu du développement professionnel de chacun.

Volonté de sensibiliser chacun de ses collaborateurs, de leur faire prendre conscience et de les associer à la démarche en récupérant et appliquant leurs idées (donation d'ordinateurs, récupération de piles, garages à vélos, covoiturage,...). Volonté d'améliorer leur cadre de vie également par la mise en place par exemple d'une conciergerie offrant des services de repassage, carte orange, passeport,...

Des indicateurs chiffrés permettent de suivre les engagements pris, des baromètres de satisfaction clients et collaborateurs (Scope) sont utilisés pour la qualité des actions menées.

**Des bénéfices :** Un dialogue social et des taux de participation aux élections professionnelles très élevés (plus de 70%). Des collaborateurs fiers et motivés d'appartenir au groupe, se sentant informés et responsabilisés, ce qui se traduit par un dynamisme des équipes, une émulation, une qualité dans le travail fourni, un faible turnover, un dialogue social de qualité.

Une présence dans 2 indices éthiques FTSE4GOOD et ASPI Eurozone. La réception du prix du meilleur partenaire.

**Un avenir / Une évolution :** Une réelle volonté de poursuivre le travail déjà accompli dans le domaine environnemental par exemple, de « contrôler » davantage le travail de ses partenaires (corps de métier) et de réfléchir aux types de souscription acceptable, sans mettre en danger la pérennité de l'entreprise mais tout en gardant des exigences responsables. La loi est utile pour favoriser l'appropriation et la mise en pratique, mais il ne faut pas contraindre à outrance les entreprises car cela deviendra une affaire de spécialistes. Pour Axa, la DRH est en charge des transformations de l'entreprise, elle doit donc poursuivre ses actions pour accompagner l'entreprise dans sa démarche responsable.

**Notre point de vue :** Axa a su utiliser intelligemment son passé d'entreprise citoyenne pour valoriser ses actions et ainsi être reconnue comme une entreprise responsable au niveau mondial. On note un investissement réel dans la démarche (hommes, moyens, communication, rapport annuel,...) et une volonté d'agir avant tout auprès de sa première partie prenante, ses collaborateurs. Impression positive d'anticipation, de long terme, de recherche d'amélioration, d'avancée par étape et d'implication. La DRH a su se positionner en véritable business partner.

## II.1.b) BNP Paribas : une gestion prospective et dynamique de ses collaborateurs\*

**Domaine :** banque

[www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)

**Une démarche / Une histoire :** BNP Paribas a depuis longtemps le souci de ses parties prenantes. En 2001, l'émergence forte de la notion de développement durable, la promulgation de la loi NRE et les « affaires » touchant des entreprises au comportement peu responsables, ont incité BNP Paribas à davantage formaliser et valoriser ses actions et son engagement en la matière.

**Des engagements :** Volonté d'intégrer le développement durable aux valeurs, aux référentiels et à la stratégie du groupe.

Le développement durable est l'affaire de tous et à ce titre une fonction à part entière a été constituée au sein du groupe pour coordonner les initiatives. Tous les managers et toutes les entités opérationnelles sont évalués selon des valeurs qui intègrent la responsabilité sociale et environnementale au quotidien.

**Des actes :** Une équipe de deux personnes, ayant de longues années d'expérience dans la banque, est en charge du développement durable groupe. Elle est rattachée au Conseil d'administration du groupe, anime un réseau d'experts répartis dans les métiers, collecte les initiatives, assure leur visibilité et communique en interne et en externe. Elle diffuse les directives groupe qui se déclinent en procédures et guides méthodologiques par domaine. Les actions devant être mises en œuvre pour assurer une gestion des RH efficace, ont été organisées en 21 domaines d'activité (recrutement, formation, mobilité, rémunération...)

Une mobilité forte (2600 mouvements réalisés uniquement au sein de BNP Paribas France), des formations qui favorisent la mise à niveau permanente des compétences, des actions/séminaires pour favoriser la coopération transversale : une gestion prospective et dynamique.

Les formations des managers et des nouveaux entrants comprennent toutes un module sur le thème de la RSE.

Recensement, une à deux fois par an, des idées et bonnes pratiques.

Création d'une fonction de médiateur et d'une charte de la médiation pour régler les litiges avec les clients, allant au-delà des obligations légales.

Chaque métier et filiale définit des objectifs spécifiques avec ses clients, fournisseurs, parties prenantes mais est responsable des actions engagées et de la responsabilité sociétale de son métier.

Développement d'étude d'impact, de risque pour tous types d'investissement.

### **Des bénéfices**

Une forte attractivité de candidats (en 2002, 125 000 candidatures reçues)

Evaluation positive des agences de notation sociale.

Première banque en ISR. Sélectionnée dans les 4 indices de référence en matière d'ISR : Dow Jones SI Stoxx, Dow Jones SI World, FTSE4Good et Aspi Eurozone.

**Un avenir / Une évolution :** Le développement durable continuera de contribuer à structurer les orientations du groupe. Il s'intégrera aux stratégies des entreprises comme l'ont fait la qualité ou l'informatique en leur temps.

L'environnement est un axe qui devrait fortement se développer dans la période à venir.

La réflexion que doit porter l'entreprise est relative à ses engagements envers ses clients : où s'arrête la responsabilité de l'un et où commence celle de l'autre ?

Volonté de partager son expérience avec les autres acteurs du secteur financier afin d'élargir la diffusion des meilleures pratiques.

**Notre point de vue :** BNP Paribas a choisi de responsabiliser chacun, de l'évaluer sur ses performances et ses actions en matière de responsabilité sociale puis de communiquer clairement en interne comme en externe. Résultat, un effet de notoriété accru, des notations sociales positives et une reconnaissance européenne et mondiale. Un engagement porté par la direction générale et une volonté d'assumer ses responsabilités pour contribuer au développement de l'entreprise.

**Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 2,1 cm, Suspendu :  
1,71 cm, Hiérarchisation +  
Niveau : 3 + Style de  
numérotation : a, b, c, ... +  
Commencer à : 1 + Alignement  
: Gauche + Alignement : 2,1  
cm + Tabulation après : 1,27  
cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : Pas à 1,27 cm

## II.1.c) Covama : la recherche de la démocratie

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm

**Domaine :** coopérative vinicole

[www.champagnepannier.com](http://www.champagnepannier.com)

### **Une démarche / Une histoire**

La COVAMA a longtemps mené des opérations de qualité type ISO et des réflexions sur la viticulture raisonnée avec ses partenaires. Son souhait était de créer un lien entre toutes les démarches de progrès de la coopérative.

### **Des engagements**

Volonté d'instaurer une démarche de progrès pour la coopérative, de s'inscrire dans une démarche sociétale et responsable.

Volonté de favoriser la démocratie, la qualité de vie, le développement des hommes, la solidarité au sein de la coopérative.

Volonté également de développer l'action économique de la coopérative pour elle-même, comme sur son territoire.

### **Des actes**

Mise en place d'un bilan sociétal : travail effectué avec la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA) sur la base du bilan sociétal du CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale).

### **Des bénéfices**

Le bilan sociétal a été un bon outil de construction de son projet d'entreprise, en partant d'un diagnostic partagé par tous les partenaires.

Meilleure communication en interne comme en externe, auprès des différentes parties prenantes.

Cette action a permis d'échanger plus en profondeur avec les associations locales et de mieux prendre en compte leurs points de vue : excellent vecteur de dialogue.

### **Un avenir / Une évolution**

Forte croyance dans la démarche et dans une volonté personnelle de s'améliorer sur des domaines sociaux comme la formation, l'implication des jeunes, la participation des salariés, le système de rémunération, etc. S'engager dans une démarche socialement responsable est un travail de longue haleine. La coopérative n'en est qu'à ses débuts, elle doit poursuivre continuellement ses efforts pour respecter ses engagements et s'adapter aux évolutions de son environnement régional et sectoriel.

**Notre point de vue :** Une entreprise engagée qui se veut cohérente et qui donne du sens à ses actions. Attention à bien respecter ses engagements et à ne pas vouloir aller trop vite.

## II.1.d) Danone : le précurseur de la performance globale

Mis en forme : Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm

**Domaine :** Alimentation

[www.danone.com](http://www.danone.com)

**Une démarche / Une histoire :** La démarche du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale est née dans les années 60. Antoine Riboud, alors PDG de BSN, a voulu comprendre les contestations exprimées à l'époque et répondre aux attentes dans son entreprise. Tel est le sens du discours qu'il prononça lors des assises du CNPF en 1972 (voir les extraits cités en introduction) qui constitue l'héritage culturel du groupe Danone.

**Des engagements :** Les engagements formalisés en 1974 dans le « double projet économique et social » énoncent 5 recommandations : réduire l'insécurité de l'emploi et minimiser les conséquences négatives de réduction d'effectifs, développer des politiques salariales incitatives, développer le potentiel et la contribution de tout le personnel, améliorer les conditions de travail et l'efficacité économique, développer et améliorer la communication avec le personnel et ses représentants.

D'autres engagements ont été pris depuis, tels que le code de principe de conduite des affaires (comportements attendus des managers), les chartes pour l'environnement, la qualité et sécurité alimentaire, les valeurs du groupe, etc.

**Des actes :** Pour mettre en œuvre ses principes et tenir ses engagements, Danone a mis en place des méthodes d'évaluation et des outils de pilotage : Danone Way (démarche permettant de faire partager au plus grand nombre la culture du groupe et d'intégrer le développement durable dans les décisions et pratiques des filiales), Vestalis (outil établissant une cartographie mondiale d'identification des risques et aboutissant à la construction de plan d'actions pour les filiales), Qualiway (démarche de qualité), Gestion de crises (système couvrant tous les types de crises, qui repose sur un réseau de responsables locaux coordonnés au niveau groupe).

Danone a également lancé en 2001 le programme Odyssée qui vise à améliorer la performance managériale d'une manière systématique aussi bien sur le plan individuel que collectif.

**Des bénéfices :** DANONE se classe à la troisième place des entreprises dans lesquelles il serait le plus agréable de travailler pour les étudiants d'économie des universités les plus prestigieuses. L'analyse des résultats vient confirmer la bonne image que les collaborateurs ont de leur entreprise. Ils ont notamment une opinion très favorable de la stratégie de l'entreprise, des capacités de la direction, de la sécurité et des conditions de travail. Ils sont en outre très fiers des succès de DANONE et de son esprit d'entreprise.

Selon les résultats du dernier Baromètre d'opinions des managers, 9 managers sur 10 ont bénéficié en 2002 de l'entretien annuel de performance et de développement contre 78% en 1998. Les compétences managériales sont partagées par tous les managers du Groupe et sont prises en compte lors des entretiens d'évaluation.

Les agences de notation et cabinets d'audit évaluent de manière très positive l'engagement du Groupe Danone dans le développement durable.

### Un avenir / Une évolution

La démarche entreprise par Danone, à travers l'intranet Danone Way, outil qui permet d'accompagner les 70 filiales du groupe dans une démarche de progrès, va se poursuivre. Pour rappel, cet outil permet, à partir d'un référentiel couvrant tout le spectre du développement durable, à chaque responsable de filiale dans le monde de s'auto évaluer sur le sujet et de proposer des pistes d'amélioration. A ce jour, 85 % des filiales ont adopté la démarche Danone Way avec comme objectif 100 % des filiales fin 2004.

**Notre point de vue :** Danone est un vrai précurseur, qui n'a pas attendu que le développement durable soit médiatisé pour agir. Depuis 1972, l'entreprise a eu ce souci d'assumer ses responsabilités et de s'engager dans ce qui s'appelle aujourd'hui une démarche responsable. Résultat, une notoriété forte en la matière, des notations sociales positives, des collaborateurs impliqués. Entreprise également innovante avec sa démarche « Danone Way » que d'ailleurs d'autres entreprises n'hésitent pas à reprendre.

## II.1.e) Lafarge : le marathonien du développement durable

**Domaine :** matériaux de construction

[www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

**Une démarche / Une histoire :** Un état d'esprit mondial et des responsabilités locales caractérisent les pratiques de management de Lafarge. Depuis 1971, le groupe s'est engagé dans une démarche responsable en développant des premières chartes, en signant avec le gouvernement un accord sur les émissions de poussière. Son objectif est de mettre l'homme au cœur de l'entreprise.

**Des engagements :** Lafarge est convaincu que sa performance ne sera durable que si elle associe rentabilité économique, écoute et amélioration de la société.

Étendre et renforcer les échanges avec ses parties prenantes au niveau local, national et international.

Partager les bonnes pratiques pour améliorer la performance.

Lafarge cherche à favoriser un cadre de travail participatif et stimulant, le développement des initiatives, le dialogue et le sens des responsabilités.

**Des actes :** Un comité au plus haut niveau de l'entreprise est dédié à la supervision des questions liées au développement durable.

Un plan de performance est établi dans chaque unité opérationnelle pour démontrer que le développement durable est l'affaire de tous : définition d'objectifs sur l'intégrité et le respect des valeurs inscrites dans les principes d'action du groupe pour chaque manager.

Réécriture de leurs principes d'action en 2003 et signature du Global Compact. Formalisation d'un Code de Conduite des Affaires.

Efforts considérables en matière de formation (les activités vont être doublées à partir de 2004) pour les personnes intégrant l'entreprise et le développement des compétences des collaborateurs : volonté de créer sa propre université.

En terme de politique salariale, Lafarge positionne les salaires minimums nettement au-dessus des salaires minimums du secteur.

Des lignes directrices sont prises pour accroître la place des femmes dans le management, pour maintenir les emplois des personnes handicapées, pour respecter les droits des hommes au travail, etc.

La revue régulière de l'organisation et des ressources humaines est incluse dans les cycles de gestion.

Le groupe réalise régulièrement des études sur la satisfaction de ses salariés. Dans la même lignée, l'entreprise a mis en place un panel permanent représentatif de l'ensemble de ses parties prenantes, pour les satisfaire davantage. Etc.

**Des bénéfices :** Evaluations par les agences de notation très positives : Lafarge est ainsi retenu dans tous les indices européens et internationaux (FTSE4Good World et Europe, DJSI World et Stoxx, ESI, ASPI).

Plus de 90% de satisfaction des employés, qui favorise implication, performance, dynamisme, initiative.

Les actions de développement durable engagées par le groupe favorisent la signature de contrats d'exploitation de carrière et sur des durées plus longues.

**Un avenir / Une évolution :** Volonté d'améliorer en permanence le processus, les démarches en place, faire que partout dans le groupe (dans le monde), tous évoluent socialement.

L'objectif pour les années à venir est de favoriser encore plus l'intégration de l'entreprise dans les collectivités locales, en favorisant le dialogue avec ses collaborateurs et ses autres parties prenantes.

**Notre point de vue :** Lafarge est une entreprise qui se veut exemplaire en matière de RSE. Elle agit depuis longtemps pour cela car très vite elle a perçu tous les avantages qu'elle pourrait en retirer : notoriété, durée plus longue des contrats d'exploitation, attirance de collaborateurs performants et conservation de ses potentiels, etc. Si les finalités semblent économiques et portent sur le développement et la pérennité de l'entreprise, ce n'est que positif pour l'ensemble des parties prenantes et n'est-ce pas finalement avant tout le devoir d'une entreprise que d'être pérenne et d'accroître son capital ? Alors autant qu'elle le fasse dans les meilleures conditions.

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm



## II.1.f) Monoprix : le promoteur de la RSE de la grande distribution

Mis en forme : Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm

**Domaine :** Grande distribution

[www.monoprix.fr](http://www.monoprix.fr)

**Une démarche / Une histoire :** Monoprix qui avait des magasins en centre ville, souffrait terriblement de la concurrence des hypermarchés. Il s'est rendu compte qu'en centre ville, la population changeait en terme de revenu et de vision du monde, il ne servait donc à rien de se battre sur les prix face aux hypermarchés. Monoprix a été le premier distributeur à vouloir jouer la carte du développement durable (produits bio, effort sur l'accès aux magasins, meilleure gestion de l'eau, des déchets,...) et à introduire les cafés « Max Havelaard » symbole du commerce équitable.

Pour son PDG, Philippe Houzé, un chef d'entreprise est là pour donner le cap, énergiser les talents de l'entreprise et il ne doit pas oublier qu'il a également une responsabilité sociétale. Dès 1990, il a engagé son entreprise dans la démarche de la RSE.

**Des engagements :** Monoprix a une politique « pour un développement durable » déclinée en 5 axes dont l'un inclut des engagements en matière sociétale.

Les engagements en matière sociale sont de privilégier les fournisseurs « sur la base » de la norme SA 8000.

Monoprix fait partie du groupe de travail « clause sociale » de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD).

**Des actes :** Une équipe dédiée de 4 personnes, rattachée au comité de direction, est en charge du développement durable.

Mise en place de formations aux acheteurs sur la question de la qualité sociale et d'audits sociaux auprès de ses fournisseurs.

Mise en place d'un rapport annuel de développement durable depuis 2001, validé et certifié par un cabinet d'audit externe.

De nombreuses actions de communication sur les produits, les actions menées, l'engagement sont mises en place.

Monoprix a mis en place 4 chantiers de progrès prioritaires : mieux concilier vie professionnelle et vie privée, développer les compétences de ses collaborateurs, permettre à chacun de révéler son potentiel, favoriser la relation au quotidien entre managers et collaborateurs.

**Des bénéficiés :** S'investir dans une démarche de développement durable a nécessité l'implication de tous : elle a favorisé l'appréciation et l'implication de chaque collaborateur dans « son » entreprise.

L'avantage principal vient du fait que chaque collaborateur aujourd'hui, s'oblige à se remettre en cause, à réinventer les modes de fonctionnement, et cela fait beaucoup de bien à l'entreprise.

Le collectif « L'éthique sur l'étiquette » salue les efforts de l'entreprise en matière d'engagement responsable.

### **Un avenir / Une évolution**

Leur vision est claire : une entreprise qui ne se sent pas responsable aujourd'hui, est appelée à disparaître dans le futur. Une telle démarche constitue certes un investissement financier et humain significatif et considérable mais ils croient fermement qu'à terme les actions de développement durable constitueront un critère incontournable d'évaluation et de jugement des entreprises.

Volonté de créer en 2005, un « city marché » dont l'ensemble des activités (offres de produits, management,...) incarnerait les exigences de développement durable.

**Notre point de vue :** Un président qui a décidé de mettre en phase ses valeurs avec celles de son entreprise. Entreprenant, il a su anticiper cette montée en puissance du développement durable et permettre à son entreprise de se démarquer de sa concurrence. Autre élément positif, le vrai souhait aujourd'hui de travailler pour sa première partie prenante, ses collaborateurs, qui ne peut qu'impliquer positivement la DRH.

## II.1.g) Total : le DD et la RSE en cœur de métier

**Domaine :** Pétrolier

[www.total.fr](http://www.total.fr)

**Mis en forme :** Retrait :  
Première ligne : 1,27 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 3 +  
Style de numérotation : a, b, c,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 2,1 cm +  
Tabulation après : 1,27 cm +  
Retrait : 1,27 cm

**Une démarche / Une histoire :** Depuis toujours, Total a été vigilant à la recherche de son développement économique. Il y a 25 ans, Total s'est également engagé dans la protection de l'environnement et a acquis une bonne expérience du management environnemental. L'influence de la société civile, ces dernières années, a poussé l'entreprise à prendre en compte d'autres types de conséquences : sociales et sociétales.

**Des engagements :** Leur enjeu est d'intégrer le plus en amont possible dans les processus de décision les paramètres du développement durable. Présent dans plus de 130 pays, Total a la volonté de contribuer à une utilisation efficace et maîtrisée des sources d'énergie exploitées, de s'intégrer de façon équilibrée dans tous les pays en y favorisant le développement local.

**Des actes :** Création d'une direction du développement durable en 2003 en charge des relations avec les agences de notation. Des responsables du développement durable ont été nommés dans les différentes branches du groupe, depuis 2001. Ces équipes ont pour objectif de coordonner les actions des filiales, favoriser et développer la prise de conscience du développement durable, mettre en place des référentiels métiers internes et externes, veiller à ce que la branche soit en phase avec la stratégie groupe.

Mise en place d'un comité et d'une charte éthiques. Le comité est rattaché directement au Président, avec pour objectifs de présenter toute recommandation en matière d'éthique, d'attirer l'attention sur les risques, de diffuser le code de conduite et de s'assurer de sa bonne appropriation,...

Renforcement de la sécurité des sites : 500 millions d'euros investis en 4 ans.

Mise en place de formations à destination des managers pour leur permettre de s'approprier et d'intégrer le concept de responsabilité élargie dans leur fonction.

En terme de recrutement : renforcement de l'internationalisation des équipes par des recrutements de profils internationaux pour les directions centrales, en favorisant la mobilité et en repérant davantage les hauts potentiels dans l'ensemble du groupe ; renforcement de la mixité des équipes en recrutant plus de femmes, principalement pour la population managériale ; favorisation de l'insertion de personnes handicapées en établissant un convention avec l'AGEFIPH un partenariat avec l'association Tremplin et d'autres associations dans les pays européens.

Mise en place de nouveaux dispositifs de protection sociale plus avantageux, des dispositifs d'épargne salariale, un système de rémunération cherchant à favoriser l'équité en tenant compte des paramètres locaux et des performances individuelles.

Total soucieux de développer le dialogue social a signé plus de 134 accords dans ses diverses sociétés.

Différentes enquêtes, baromètres sont mis en place annuellement pour évaluer les effectifs et le panorama social du groupe, et sont gérés par l'interne et par une société tierce.

En terme de développement local, Total souhaite agir auprès des populations locales, mais en utilisant son savoir faire notamment logistique (routes, transport,...), en aucun cas en intervenant dans les processus politiques des États hôtes.

**Un avenir / Une évolution :** Le développement durable est une vraie réalité. Tout industriel doit y contribuer, en préservant les impacts de ses productions, en gérant au mieux les ressources exploitées, en accompagnant les populations locales où sont implantées ses filiales.

Aujourd'hui, une entreprise telle que Total, et ce n'est pas la seule, attend que les politiques prennent des décisions, fixent des règles du jeu claires : les entreprises ont besoin d'un cadre dans lequel agir et elles n'ont pas à se substituer aux Etats.

Le développement durable ne se décrète pas, il faut le construire jour après jour et impliquer chacun.

**Notre point de vue :** Total est une entreprise qui mérite d'être plus connue pour ses engagements. Ce qui pose le problème de choix de la communication, avec ses avantages et ses risques. Son approche « cœur de métier » nous semble très positive. Elle s'engage avec son savoir faire sans oublier ses responsabilités. Notre point de vigilance porte sur le fait que cette démarche socialement responsable doit s'appliquer à toutes les branches du groupe, à tous les collaborateurs, indépendamment des moyens de chaque branche.

## II.2 - Quels investissements ? Quel coût ? Quel retour sur investissement ?

Mis en forme : Retrait :  
Première ligne : 0,25 cm,  
Hiérarchisation + Niveau : 2 +  
Style de numérotation : 1, 2, 3,  
... + Commencer à : 1 +  
Alignement : Gauche +  
Alignement : 1,2 cm +  
Tabulation après : 1,02 cm +  
Retrait : 1,02 cm

Des données empiriques suggèrent que la RSE ne réduit nullement les profits. Ainsi, les études démontrant l'impact vital de la RSE sur la réputation sont devenues monnaie courante. Nombreuses également sont les recherches qui établissent une corrélation entre la RSE et différents indicateurs du succès financier.

Selon un récent article du Financial Times (« Mastering Investment : The bottom line to a social conscience » 2 juillet 2001), « une analyse sectorielle démontre que les actions des compagnies avec les meilleurs antécédents en matière de protection de l'environnement ou des droits de la personne valent davantage. Les sociétés de produits chimiques qui ne polluent pas affichent de meilleurs résultats financiers que les autres, et le même raisonnement s'applique aux sociétés pétrolières ». Bien des firmes ne se contentent plus d'assimiler la RSE à des frais d'exploitation jugés acceptables quand les affaires vont bien mais la considèrent plutôt comme un centre de profit susceptible de leur faciliter la vie en temps de crise.

On note par ailleurs que si de plus en plus de grands groupes s'engagent dans des démarches de RSE, ils ne mesurent pas encore concrètement leur retour sur investissement, du moins c'est le discours que nous a tenu l'ensemble des interlocuteurs que nous avons rencontrés. Pourtant, les premiers résultats, les retombées économiques, le développement de leur image, ... ne font que les encourager à poursuivre leurs actions en ce domaine, persuadés qu'ils ont tout à y gagner.

S'engager dans une démarche de RSE est une démarche à long terme, il s'agit d'un processus continu. Cependant, plus les entreprises définiront clairement des objectifs à atteindre et les résultats obtenus, fixeront des étapes, plus elles pourront valoriser leurs résultats, leurs actions tant en interne qu'en externe.

Aux investisseurs dits « classiques », s'ajoutent maintenant les investisseurs dits « socialement responsables » qui visent à promouvoir encore plus activement l'adoption par les entreprises qu'ils détiennent des comportements de responsabilité sociale et de stratégies de développement durable.

Cette tendance illustre bien l'évolution des enjeux sociétaux notamment en France car, si le mouvement de l'investissement éthique est né aux Etats Unis dans les années 1920, il ne s'est réellement développé en France que ces dernières années. Alors qu'il n'existait que deux fonds éthiques dans les années 1980, sept en 1990, on en dénombre aujourd'hui plus d'une trentaine dont l'encours global représentait près de 900 millions d'euros au début de l'année 2002. Ces chiffres témoignent de la progression très rapide de cette forme d'investissement dans les dernières années.

Le créneau de la responsabilité sociale n'a pas laissé indifférent un ensemble d'acteurs qui se sont spécialisés pour développer une « offre éthique ». Sont ainsi apparus les agences de notation des dimensions sociétales (aspects sociaux et environnementaux) du comportement des entreprises (ARESE), les cabinets conseils en stratégie sociétales (UTOPIES, TERRA NOVA) et enfin des observatoires et des groupes de réflexion sur les aspects éthiques et sociétaux de la gestion (l'ORSE).

L'impact financier de la RSE, la croyance, le construit managérial dans l'existence d'un lien positif entre la performance financière et la performance sociétale est bien souvent relayé par des articles de presse spécialisée et est une des raisons expliquant l'augmentation du nombre de fonds éthiques sur le marché financier français ces deux dernières années. Pourtant, le bilan global des études empiriques sur l'impact de la RSE semble plus mitigé, du fait d'une absence de réelle

méthodologie : l'opérationnalisation trop simplificatrice d'un concept complexe et multidimensionnel, l'absence d'une uniformité dans la mesure de la performance financière entraînent une diminution des perspectives de comparaison et de généralisation des résultats.

Il semble que les questions tant sur le plan théorique que managérial restent posées concernant la mesure de la responsabilité sociale et les gains financiers qu'elle peut procurer.

### II.3 - La RSE et les PME

#### II.3.a) Une démarche de progrès

Les PME font sans doute de la RSE sans le savoir. Parfois, elles agissent même plus efficacement que les grandes entreprises car la ligne hiérarchique entre un chef d'entreprise et la base est plus courte. La RSE n'est bien sûr pas un dossier réservé aux grands groupes.

De nombreuses PME ont entamé des démarches citoyennes, éthiques, sociales,..., collectionnent les bonnes pratiques et sont aptes à se lancer dans une démarche stratégique de RSE, mais dans une démarche ne ressemblant pas tout à fait à celle des grands groupes :

- elles l'envisagent comme une démarche de progrès, qu'elles engagent pour améliorer concrètement les relations avec les fournisseurs ou les clients, la motivation, la fidélité des salariés et l'attractivité de l'entreprise sur un marché local dont elles dépendent beaucoup, et non comme une opération de communication obligatoire auprès d'un tiers, comme une réponse à une obligation légale (art. 16 de la loi NRE),
- elles la portent et la mettent en œuvre avec la conviction forte de leur dirigeant ; celle-ci est en effet déterminante, la plupart des expérimentations les plus avancées dépendant d'un patron éclairé, membre d'un réseau professionnel comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), actif dans sa région, pouvant avoir orienté au départ son entreprise dans la voie de l'économie sociale ou coopérative.

Il faut rappeler qu'il y a en France 2,4 millions de PME employant 60 % des salariés.

Le constat est par contre négatif sur les moyens que les PME mettent en œuvre : pas de services centraux, pas de compétences spécifiques dédiées à un tel dossier, des moyens financiers limités. Point positif, la légèreté de la structure permet une communication plus concrète et plus efficace.

Parfois, la RSE vient taper à la porte des PME à la demande de leurs donneurs d'ordre, les grands groupes qui font appel à elles sous la forme de contrats de sous-traitances. En effet, ces groupes, sous la pression de plus en plus forte des agences de notation, des médias, des consommateurs, cherchant à externaliser certains risques vers leurs fournisseurs, ont besoin de s'assurer que leur chaîne de sous-traitance est cohérente. Le rating, de plus en plus, recherche des incohérences dans la chaîne de production. Par exemple, tel constructeur automobile ne pourra pas faire valoir ses performances en matière sociale si une partie de ses fournisseurs ne respecte pas la législation sociale.

Ces PME, pour garder des marchés, vont devoir intégrer la RSE dans leur stratégie. A noter qu'elles reçoivent de plus en plus le soutien et l'aide des grands groupes à travers des démarches d'engagement réciproque, de marché gagnant / gagnant, avec l'idée d'une responsabilité du donneur d'ordre vis-à-vis de ses sous-traitants (ex. Accor).

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 0,25 cm, Hiérarchisation + Niveau : 2 + Style de numérotation : 1, 2, 3, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 1,2 cm + Tabulation après : 1,02 cm + Retrait : 1,02 cm

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 1,27 cm, Hiérarchisation + Niveau : 3 + Style de numérotation : a, b, c, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 2,1 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,88 cm + Retrait : 1,88 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

Autre pratique : la réunion régulière de l'ensemble des fournisseurs (AGF, Renault) qui peuvent faire valoir une parole collective sur la relation avec le donneur d'ordre.

A notre avis, plus globalement, les PME, dans leur domaine d'activité, dans leurs régions pourraient mettre en commun leurs moyens notamment financiers, leurs bonnes pratiques, leurs compétences, des structures ad hoc afin d'effectuer des actions communes, des études, enquêtes, de faire appel à des conseils, d'utiliser des outils de diagnostic, pour mettre en application efficacement la RSE dans leurs entreprises respectives.

### II.3.b) Les outils d'évaluation accessibles aux PME

Aujourd'hui, il n'existe pas de standard de la RSE, pas de normes ISO permettant aux PME souhaitant se lancer dans une démarche RSE de mieux cerner ses contours, ses contraintes, ses opportunités, un cadre de réflexion et d'action. Par contre, les dirigeants peuvent utiliser un certain nombre de guides d'évaluation, de référentiels permettant de réaliser un bilan souvent accompagné.

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 1,27 cm, Hiérarchisation + Niveau : 3 + Style de numérotation : a, b, c, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 2,1 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm

Nous nommerons 4 outils qui nous paraissent à la fois complets et bien adaptés aux besoins et à la réalité des PME :

- le bilan sociétal du Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES),
- la performance globale du CJD,
- le guide CSR Europe – Alliances,
- le guide SD 21 000 de l'Agence Française de Normalisation (Afnor),

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,88 cm + Retrait : 1,88 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

Le soutien et le conseil de consultants qui accompagnent les entreprises dans de telles démarches sont très utiles face à une démarche RSE complexe.

### II.3.c) Les Scop, un exemple à suivre en matière de RSE

Le secteur des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (Scop) regroupe 2 560 entreprises, entreprises que l'on peut qualifier d'atypiques en raison notamment de règles de gestion transparentes et d'un principe de gouvernance, et 35 000 salariés appelés coopérateurs.

**Mis en forme :** Retrait : Première ligne : 1,27 cm, Hiérarchisation + Niveau : 3 + Style de numérotation : a, b, c, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 2,1 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm

Ce secteur semble avoir pris de l'avance en matière de responsabilité sociale de part ses spécificités, ses préoccupations, en terme :

- d'emploi durable : les Scop font le maximum pour que l'emploi ne soit pas une variable d'ajustement ; à ce titre, elles immobilisent 45 % des bénéfices en réserve impartageable, appartenant à l'entreprise et non réincorporée dans les parts sociales des sociétaires, ce qui est une garantie de pérennité,
- d'implication des salariés dans la gestion et la démocratie de l'entreprise ; 80 % des salariés des Scop sont sociétaires de leur entreprise, sur les emplois de plus de 2 ans ; les coopérateurs élisent leur gérant ou leur conseil d'administration sur le principe « une personne – une voie », les comptes leur étant présentés chaque année en assemblée générale ; à noter qu'une formation à la gestion, assurée par la Fédération des Scop ([www.scop-entreprises.tm.fr](http://www.scop-entreprises.tm.fr)), est proposée dans les entreprises pour tous les nouveaux sociétaires,
- de partage des bénéfices avec un principe de distribution de minimum 16 %, plus souvent 45 % des bénéfices sous la forme de primes de participation, alors que la rémunération du capital représente souvent moins de 10 % des dits bénéfices (à titre d'exemple, chez Chèque-Déjeuner, la prime de participation atteint 8 000 €par salarié).

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,88 cm + Retrait : 1,88 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

A notre sens, les entreprises dites classiques pourraient s'inspirer d'un certain nombre de ces pratiques, pas si originales que cela, employées dans les Scop, où le social cohabite très bien avec l'économique.

#### **II.4 - Les rapports de RSE**

La loi NRE oblige les entreprises cotées de droit français à rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. Certaines satisfont simplement à la loi tandis que d'autres n'ont pas attendu pour rédiger de véritables rapports dits de développement durable.

Les dispositions cependant restent vagues : faut-il davantage insister sur les aspects sociaux ou environnementaux ? Le reporting doit-il s'effectuer au niveau du groupe ou de certaines filiales ? Comment évaluer le respect des normes sociales au niveau mondial, alors que leurs définitions sont si différentes d'un pays à l'autre ? Comment s'assurer que les informations portées dans le rapport sont véridiques, si elles ne sont pas vérifiées par un tiers ? Or certifier l'ensemble d'un rapport de développement durable est une démarche longue et coûteuse.

Les premiers rapports de développement durable ont été à l'origine publiés à l'initiative de leur fondateur, désireux de se servir de leur entreprise pour diffuser des valeurs sociales, de justice, de respect de la nature. Leur souhait est à la fois de montrer l'intérêt d'une telle démarche et d'amener les dirigeants partageant la même philosophie à les suivre.

Cependant, la publication d'un rapport de développement durable relève souvent d'une démarche que l'on peut qualifier d'opportuniste. Les entreprises ont compris le risque qui pesait sur leurs activités en ne prenant pas en compte les intérêts des parties prenantes.

Depuis février 2002, le problème de la publication d'informations par l'entreprise se pose différemment, avec l'obligation imposée par la loi NRE, pour les entreprises cotées de publier dans leur rapport annuel des précisions sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

En dehors de son aspect de communication, le rôle du rapport de développement durable est et doit devenir un outil de pilotage stratégique.

Devant la multiplicité d'initiatives individuelles ou sectorielles, il est apparu nécessaire de définir un standard international permettant de comparer les entreprises entre elles et de faciliter les procédures d'audit et les interprétations. Le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le WBSCD qui avaient initialement défini des indicateurs pour l'évaluation des performances environnementales<sup>16</sup> ont apporté leur soutien à la Global Reporting Initiative (GRI). Cette organisation internationale et multipartite travaille à la conception et à la construction d'un cadre de référence commun pour l'établissement de rapports de développement durable. Bien qu'il ne soit pas le seul standard<sup>17</sup>, il est largement accepté dans les milieux économiques.

La publication d'un rapport de développement durable est l'occasion pour l'entreprise de faire le point sur ses activités au regard de ses parties prenantes et de sa stratégie. La finalité d'un tel rapport est celle d'effectuer une photographie et d'être catalyseur d'une démarche d'entreprise socialement responsable.

---

<sup>16</sup> Le programme « eco-efficience » propose par exemple une liste de 7 indicateurs

<sup>17</sup> Exemple, le SA 8000 développé par la SAI (Social Accountability International) qui permet aux organisations de s'assurer que les conditions de travail sont respectées, dans leurs propres usines et dans celles de leurs fournisseurs.

En ce sens, le reporting fait partie intégrante d'un processus de management durable. Il doit donc permettre :

- une compréhension des enjeux et des impacts majeurs de l'activité,
- une analyse de la situation, de la stratégie et des objectifs poursuivis,
- une écoute et mesure de performances de la société,
- une prise de décision, de façon crédible, via des indicateurs au périmètre déterminé et aux critères consolidés, quant à ses engagements et axes d'amélioration.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Même si aujourd'hui, seules les entreprises cotées sont contraintes de rédiger un tel rapport, on voit de plus en plus de PME s'engager dans cette voie. Des déclarations d'intention, nous sommes passés à des indicateurs de performance de plus en plus nombreux et pertinents. Des organismes ont établi des critères plus adaptés aux PME et aident ces entreprises dans leur publication et leurs actions<sup>18</sup> (cf. chapitre précédent sur les PME).

Il nous semble que ces documents vont se développer davantage à toutes les entreprises et seront de plus en plus analysés, audités et pris en considération par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Nous l'espérons, un système vertueux se met en place : les entreprises publient des indicateurs de performance environnementale et sociale et les font vérifier par des tiers. Les agences de notation analysent ces données fiabilisées. Sur la base de ces analyses, les investisseurs sélectionnent les meilleures entreprises dont la qualité des politiques environnementales et sociales devrait in fine se répercuter positivement sur la performance financière.

## II.5 - La gouvernance d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise, « Corporate Governance » est issu d'un puissant courant d'opinion qui s'est développé aux Etats Unis puis en Angleterre en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires ainsi que leurs dirigeants. En France, les affaires qui ont touché les secteurs bancaires et d'assurance affaires ont également déclenché des débats sur le pouvoir dans les sociétés.

Il s'agit d'un ensemble de dispositifs destiné à mieux encadrer les dirigeants, mieux représenter et informer les actionnaires, surtout minoritaires, afin de favoriser une plus grande transparence des informations, en séparant les fonctions de président du conseil d'administration (pouvoir exécutif) de celles du Directeur Général, en favorisant l'indépendance des administrateurs (organes de contrôle). Le gouvernement d'entreprise, par ailleurs, contribue à une plus grande démocratie par la création de comités spécialisés pour sélectionner les administrateurs, vérifier l'audit de l'entreprise, les rémunérations des dirigeants, ou encore les engagements en matière de RSE.

Il trouve notamment son origine dans la préoccupation des sociétés de gestion de développer la valeur des investissements de leurs clients en exerçant tous les droits que leur confère le statut d'actionnaire, et entre autre chose celui de participer de manière active aux assemblées générales des sociétés cotées.

<sup>18</sup> Le bilan sociétal du CJDES, le CJD et la performance globale, le SD 21000 de l'ANOR, le Centrale Ethique de l'Ecole Centrale, le Guide CSR Europe-Alliances par exemple



« Il y a quelques années, la première obsession des PDG était que leur firme se frotte à Internet. Puis c'est devenu la réduction des coûts. Maintenant c'est d'éviter la prison » Manfred Kets de Vries<sup>19</sup>. Mettre en place une « bonne » gouvernance, c'est bien répondre à cela.

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est devenue un critère pris en compte par les analystes financiers avant de communiquer leurs recommandations et par les investisseurs avant de prendre leurs décisions.

Le Gouvernement d'entreprise prend la forme d'un débat sur le système par lequel les sociétés anonymes sont dirigées et contrôlées et rend compte des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants, entre le patrimoine des propriétaires et la pérennité de l'entreprise.

C'est dans le cadre de la théorie de l'agence (M.C Jensen et W.H. Meckling – 1976) que l'entreprise est abordée.

Appliquée aux dirigeants et actionnaires, la théorie de l'agence met en évidence l'existence de conflits issus de la recherche de maximisation par chacun des deux acteurs de sa propre utilité au détriment de l'autre. Ainsi, en cherchant à optimiser chacun leur satisfaction individuelle mesurée en terme de carrière, prestige...les dirigeants gèrent l'entreprise sans se soucier de l'intérêt des actionnaires. Par exemple, pour préserver leur pouvoir et leur poste, les managers choisissent plutôt des investissements peu risqués, à la rentabilité mesurée sur le court terme. De leur côté, les actionnaires qui ont investi un capital cherchent à maximiser la valeur de leurs titres sur une durée la plus longue possible, même s'ils souhaitent rapidement voir rentabiliser leur capital.

C'est dans ce contexte d'intérêts divergents et d'asymétrie d'information que s'exprime le conflit dirigeant-actionnaire.

Constatant que « le souci croissant des entreprises françaises d'adhérer aux principes du gouvernement d'entreprise » aujourd'hui prôné par de nombreuses associations d'actionnaires individuels dans le rapport publié en juillet 1995 sous le titre « Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées », est publié en juillet 1999 dans le « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M.MarcVienot ».

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient :

- protéger le droit des actionnaires,
- assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les minoritaires et les étrangers ; tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits,
- reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité de l'entreprise financièrement saine,
- garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents de l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat, et le système de gouvernement de cette entreprise,
- assurer l'orientation stratégique de l'entreprise ainsi qu'un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis à vis de la société et de ses actionnaires.

**Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
0,63 cm + Tabulation après :  
1,27 cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
1,27 cm

Les principales recommandations du rapport Viénot sont donc :

---

<sup>19</sup> Manfred Kets de Vries, professeur néerlandais de gestion



Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Avec puces +  
Niveau : 1 + Alignement :  
0,63 cm + Tabulation après :  
1,27 cm + Retrait : 1,27 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à  
1,27 cm

- obligation pour le conseil d'administration d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement,
- arrêter la stratégie de l'entreprise en conseil,
- nommer plusieurs administrateurs indépendants (au moins 2),
- se doter au moins d'un comité de sélection des administrateurs, d'un comité des rémunérations, d'un comité des comptes,
- assurer la transparence du fonctionnement du Conseil d'administration, des comités, la publicité des rémunérations des dirigeants, la diffusion rapide de l'information financière,
- limiter le nombre de ses mandats à cinq (un par administrateur),
- éliminer aussi vite que possible les participations croisées et les mandats croisés.

## II.6 - L'Investissement Socialement Responsable (ISR)

L'Investissement Socialement Responsable (ISR ou SRI pour Social Responsible Investment) rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers (préoccupations sociales, éthiques et environnementales) dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles.

On parle indifféremment d'investissement socialement responsable, investissement éthique, investissement solidaire, investissement durable.

L'ISR n'est pas un phénomène nouveau ! Les premiers fonds éthiques sont apparus dans les années 1920 aux Etats-Unis, sous la pression des congrégations religieuses (quakers) qui refusaient d'investir dans des "actions du péché" (sin stocks). Les entreprises actives dans l'alcool, le tabac, le jeu, l'armement et la pornographie se voyaient donc exclues.

Ces critères d'exclusion s'élargiront au cours des temps à d'autres secteurs d'activité, à d'autres zones géographiques et à d'autres investisseurs (ex. : avec l'apartheid, boycott des investissements en Afrique du Sud au nom de l'anti-racisme).

A partir des années 90, le concept d'investissement éthique entre dans une nouvelle logique. Au lieu d'exclure des entreprises en fonction de leurs activités, on s'intéresse davantage à leurs modes de fonctionnement. On les compare entre elles et on sélectionne celles affichant une réelle responsabilité vis-à-vis de la société. On parle donc d'investissement responsable.

Ce concept d'ISR utilisé à son origine comme un instrument de boycott pour afficher son opposition, est aujourd'hui un moyen de tendre vers le développement durable de notre société.

### II.6.a) Les critères éthiques

Pour évaluer si une entreprise a un comportement socialement responsable vis-à-vis de la société, une série de critères dits « éthiques » sont définis par différents organismes spécialisés, chaque organisme, et a fortiori, chaque produit ayant ses nuances en matière de critères éthiques.

On peut néanmoins les regrouper en 2 grandes catégories : les critères négatifs et positifs. Les critères négatifs ou d'exclusion excluent du portefeuille d'investissement certaines entreprises en fonction de la nature, du lieu, de la pratique,... de leurs activités. Il s'agit alors de définir les seuils à partir desquels une entreprise est jugée exercer cette activité (lorsque cela ne constitue pas son métier principal).

Exemples de critères négatifs :

- les secteurs d'activité problématiques : l'armement, l'énergie nucléaire, le tabac, l'alcool, le pétrole, etc.,
- les pays sensibles : les pays non démocratiques, non respectueux des droits de l'Homme, des conventions de l'OIT,
- les pratiques sensibles : les manipulations génétiques, les tests sur les animaux, la présence dans un pays dirigé par une dictature.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

L'exclusion peut être :

- globale (exclusion de tout le secteur d'activité, exclusion géographique),
- nuancée (ex.: exclure les entreprises dont plus de 10% du chiffre d'affaires provient de la vente d'armes, exclure l'entreprise qui pratique des tests sur les animaux à des fins non médicales).

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Les critères positifs de sélection évaluent les entreprises selon deux, voire trois grands axes caractéristiques de la notion de développement durable :

- le social (people) : gestion des RH, relation de l'entreprise avec les autorités locales, les clients, les actionnaires, les pays en voie de développement, programmes de non-discrimination, contribution dans des œuvres sociales, respect des droits de l'Homme,
- l'environnement (planet) : minimalisation des impacts sur l'environnement, gestion du risque, protection des ressources naturelles,
- l'économie et la finance (profit) : pérennité financière, potentiel économique, mondialisation,...

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

L'analyse sociétale, réalisée par un organisme spécialisé, délimite l'univers d'investissement des produits. Une fois cet univers délimité, la pondération des valeurs au sein du fonds ainsi que sa gestion financière est laissée à l'appréciation du gestionnaire du produit. Certains des critères peuvent être privilégiés et peser davantage dans le choix des sociétés retenues.

L'entreprise sera généralement évaluée, pour chacun des axes, selon trois niveaux :

- les engagements et stratégies politiques prises par la direction en la matière,
- les politiques et codes de conduite mis en place,
- ses résultats.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

**Tendance actuelle** : si historiquement les critères d'exclusion étaient l'apanage des produits éthiques, induisant ainsi l'exclusion de pans entiers de l'économie, la pratique actuelle tend plutôt à comparer et analyser de manière approfondie, au sein d'un même secteur, les entreprises entre elles. Cette approche sectorielle permet non seulement d'identifier les meilleures entreprises de leur catégorie (Best in class) mais également les entreprises pionnières. De plus, elle encourage les entreprises à s'engager d'avantage, à s'améliorer : elle promeut une concurrence positive.

## II.6.b) La motivation des investisseurs

Les sociétés de gestion d'actifs financiers qui construisent des fonds ISR considèrent que la prise en compte de critères sociétaux dans la composition de leurs portefeuilles contribue à identifier des entreprises à terme plus performantes, qui réduisent certains coûts, évitent des risques et renforcent leur image, ce qui constitue autant de facteurs favorables pour leurs cours de bourse.

Pour l'entreprise, prendre en compte les effets induits par son activité sur l'environnement naturel, sur ses propres ressources humaines, sur les zones dans lesquelles elle est implantée, est un moyen de renforcer sa performance globale car :

- il y a là matière à réduction de coûts (réduction des consommations d'énergie, moins de traitement des déchets ou des émissions polluantes...),
- les résultats économiques des entreprises ne sont pas indépendants des attentes de la société, qu'elles s'expriment par le marché (opinion des clients), les effets de groupes de pression (procès, actions d'ONG...), une évolution de la jurisprudence (extension de la recherche de responsabilité en matière environnementale ou sociale) ou de la réglementation, évolutions qu'il est prudent de préparer.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Comme il s'agit d'effets dont l'impact est plus fort à moyen terme, un des défis consiste à allonger le jugement sur l'efficacité économique, ce à quoi contribuent des investisseurs soucieux de la rentabilité à long terme.

Les tenants de ce type d'approche de l'ISR ne revendiquent pas une sur-performance de leurs fonds par rapport à des fonds équivalents sans critères sociétaux, mais considèrent que ce choix de la responsabilité sociale ne se fait pas au détriment de la performance financière. De fait, l'observation des résultats financiers des produits existants montre des évolutions proches de la moyenne, voire supérieures.

Dans la mesure où l'application de critères sélectionnant les entreprises sur leur performance sociale et environnementale fait la preuve de sa pertinence économique et financière, un nombre plus important d'investisseurs institutionnels ou de particuliers épargnants devrait se laisser convaincre par ce type d'investissement.

#### II.6.c) Les fonds de partage et produits financiers solidaires

On parle souvent de placements ou fonds éthiques pour des produits financiers ayant une dimension sociale ou solidaire mais il est préférable de parler de finances solidaires. Elles rassemblent des produits d'épargne permettant à leurs souscripteurs de donner du sens à leur investissement.

Les fonds de partage rétrocèdent une part des bénéfices à des associations caritatives ou des ONG et sont généralement investis en obligations, dont la sélection peut faire l'objet de critères de responsabilité sociale.

Les produits financiers solidaires financent des activités d'économie solidaire : ils sont investis dans des entreprises d'insertion, de micro-crédit ou d'autres projets solidaires, dont le rendement attendu est généralement inférieur au marché.

Créée en 1995, Finansol est l'organisme qui regroupe la plupart des acteurs financiers solidaires français. Il a pour mission de promouvoir le secteur des finances solidaires auprès du public et des pouvoirs publics. Finansol recense l'offre française dans ce domaine et attribue un label aux produits offrant toutes les garanties de transparence et de solidarité.

#### II.6.d) Le label du comité inter-syndical sur l'épargne salariale (CIES)

Sur un raisonnement simple : « *parce qu'il s'agit de l'argent des salariés, l'épargne salariale fait partie intégrante d'une démarche syndicale* », quatre confédérations – la CFTC, la CGT, la CFE-

CGC et la CFDT – ont décidé de créer le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES) le 29 janvier 2002.

A sa création, le CIES s'est notamment donné pour objectif d'attribuer un label à des gammes de produits d'épargne salariale dont les principes de gestion et les caractéristiques répondaient au cahier des charges qu'il avait établi.

Le CIES a établi une grille d'analyse s'articulant autour de trois axes majeurs :

- le rapport qualité/prix du service offert aux salariés et la sécurité proposée,
- la réalité d'une démarche socialement responsable et les moyens de la contrôler : les offres doivent proposer des placements socialement responsables, tenant compte des pratiques sociales et environnementales des entreprises et respectant notamment les normes fondamentales de l'OIT concernant l'interdiction du travail des enfants, la liberté et la pluralité syndicale... ; elles doivent également favoriser le développement de l'investissement dans le secteur social et solidaire,
- l'existence de procédures donnant aux représentants des salariés, par une présence majoritaire dans les conseils de surveillance des FCP d'entreprise, les moyens de contrôler leur politique d'investissement et d'exercer les droits de vote dans les assemblées générales d'entreprises.

Trois appels d'offre ont été lancés depuis février 2002 et actuellement, douze gammes de produits sont labellisées par le CIES (avec 350 contrats d'épargne salariale portant sur des produits labellisés signés avec des entreprises de taille très variable).

En exigeant de leur part des réponses précises sur les coûts, les grilles de sélection des placements, les règles de management et l'exercice des droits de vote, le CIES a conduit les gestionnaires à une approche plus générale et non plus exclusivement financière. Pour beaucoup de gestionnaires, la nécessité de créer des cellules spécialisées en ISR auprès des analystes financiers, réclamées par le CIES, s'est imposée et a marqué un tournant important dans les méthodes de placement.

En s'intéressant directement à la gestion de l'épargne salariale (encours de plus de 70 milliards d'Euros fin 2003 mais sans aucun doute beaucoup plus avec la retraite par capitalisation qui se profile), les organisations syndicales ont ainsi désormais accès à des leviers devant leur permettre de réorienter les flux financiers et commencer à peser indirectement (par l'intermédiaire des démarches socialement responsables des gestionnaires d'épargne salariale) sur la stratégie et la politique des entreprises.

Les organisations syndicales espèrent infléchir les politiques des entreprises vers plus de RSE en incitant fortement les délégués syndicaux à prendre en compte systématiquement une des gammes de produits labellisées dans leur discussion soit pour la signature d'un accord lié à l'épargne salariale, soit pour le renouvellement de celui existant, avec comme résultats le basculement de fonds communs de placement d'entreprises vers les placements basés sur les produits des gammes labellisées.

De même, tous les salariés des entreprises bénéficiant d'un placement Epargne salariale peuvent pousser leurs représentants décisionnaires (délégués syndicaux, membres de comités d'entreprise, délégués du personnel) dans le choix du type de placement vers les placements labellisés.

Pour rappel, aux Etats Unis, les syndicats co-gèrent les fonds de pension, ce pouvoir tiré de cette gestion leur permettant d'orienter les placements financiers vers les entreprises démontrant les effets positifs de leur politique en matière sociale, environnementale.

#### II.6.e) Les acteurs de l'ISR

En règle générale, l'ISR met en jeu quatre principaux acteurs :

- l'investisseur (institutionnel ou particulier),
- le gérant de fonds (société de gestion qui construit et gère un portefeuille pour le compte des investisseurs),
- le fournisseur d'informations spécialisées sur la responsabilité des entreprises (agence de notation ou autres, parfois sous la forme d'une équipe interne à la société de gestion),
- les entreprises (ou d'autres émetteurs), dont les titres composent les portefeuilles.

Mis en forme : Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

#### II.6.f) Le marché de l'ISR

Les deux questions récurrentes sur l'ISR concernent les performances et l'évolution de la taille du marché.

La comparaison des performances reste difficile tant qu'on ne sait pas précisément de quelle façon les gestionnaires de fonds agrègent les critères financiers et extra-financiers.

Aujourd'hui, dans les palmarès, les fonds ISR n'apparaissent pas comme une catégorie à part entière, or ils répondent à des contraintes spécifiques.

Sur la mesure des encours, tout dépend des critères retenus. Aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni, ils sont très élevés, entre autres, parce qu'on comptabilise tous les fonds ayant des critères d'exclusion ou une politique de dialogue avec l'entreprise sur des questions sociales et environnementales à la différence de la France où on pratique principalement une sélection positive.

##### ▪ Le marché français

Courant 2004, selon l'indicateur Novethic le marché de l'ISR en France pèse près de 4,5 milliards d'euros. 118 fonds sont offerts par 49 sociétés de gestion. La majorité de fonds (plus de 70) ont une orientation développement durable.

On trouve sur ce marché une majorité de fonds actions mais l'offre se diversifie puisque les sociétés de gestion proposent aussi des fonds de fonds, des fonds obligataires...

##### ▪ Le marché européen

Selon une étude d'EuroSif (organisme de lobbying ISR), réalisée en 2003 dans 8 pays (Autriche, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suisse et Royaume-Uni), le montant des encours ISR dont disposent les investisseurs institutionnels serait de 336 milliards d'euros.

Le marché est largement dominé par la Grande-Bretagne (148 milliards d'euros) où l'engagement est largement pratiqué et les Pays-Bas (181 milliards d'euros) ?, ce qui représente plus de 95% des fonds institutionnels européens.

Les fonds de pension et autres systèmes de gestion des retraites (compagnies d'assurance en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas notamment) semblent être le moteur de la croissance du marché

européen de l'ISR. Cette tendance devrait d'ailleurs s'accroître à l'heure où les fonds de pension se développent dans toute l'Europe continentale, sous le regard des syndicats européens qui souhaitent participer activement à l'orientation du choix d'épargne notamment à travers la création de labels de fonds (ex : le label du CIES en France ou les codes d'investissements des syndicats néerlandais FNV et CNV).

▪ **Le marché aux Etats-Unis**

Evoquons le marché le plus important, le marché de l'ISR aux Etats-Unis, qui est caractérisé par une forte implication des investisseurs institutionnels, au premier rang desquels les fonds de pension. Ceux-ci ont permis à ce marché de peser 2 340 milliards de dollars à la fin 2001, soit environ 12% du marché total (rappelons que la France ne représente que 1%) de l'asset management. Les encours sont très importants en grande partie parce que sont comptabilisés de nombreux fonds appliquant simplement un critère d'exclusion : le tabac.

Aux Etats-Unis, le Social Investment Forum (SIF) distingue trois catégories d'ISR :

- *le screening* est le fait de composer son univers d'investissement en prenant en compte les pratiques sociales et environnementales de l'entreprise considérée (screening négatif ou positif),
- *l'activisme actionnarial* (Shareholder advocacy) est le fait de dialoguer avec l'entreprise dans laquelle on investit, et de proposer ou soutenir des résolutions aux Assemblées Générales, afin de faire évoluer les pratiques de l'entreprise vers une plus grande responsabilité,
- *l'investissement dans la communauté* (Community investing) est un investissement qui crée des richesses dans des zones économiquement sinistrées ou peu développées, que ce soit aux Etats-Unis ou dans un pays en voie de développement.

Certaines thématiques présentes dans les critères de screening américains sont absentes des référentiels français, et recouvrent des spécificités culturelles profondes. On peut les regrouper en trois catégories :

- la notion de " diversity ", version élargie de la parité française : la place des femmes est prise en compte de même que celle des personnes handicapées, mais aussi les minorités ethniques ou la lutte contre la discrimination envers les homosexuels ; cette vision communautariste s'oppose à la vision du contrat social prédominante en France, dans la mesure où chaque communauté défend ses intérêts spécifiques, et où des discriminations positives sont mises en place en faveur des représentants de ces minorités ; en France, il est interdit par la loi de compter le nombre de représentants de telle ou telle ethnie, et de mettre en place des systèmes discriminatoires ;
- la notion de " giving back " : l'entreprise est redevable à la communauté de son succès et doit donc redistribuer à la communauté les fruits de ce succès ; cette notion peut se cumuler avec la notion de diversity : des entreprises américaines ont ainsi accepté d'augmenter la proportion de noirs parmi leurs forces de ventes, afin qu'elle reflète la part de cette population au sein de leurs clients, donc de leur chiffre d'affaires ; l'entreprise montre ainsi qu'elle " rend " à telle ou telle communauté de manière équitable, sur la base des richesses que cette communauté lui a apporté ;
- l'approche morale, le mouvement de l'ISR aux Etats-Unis étant très marqué par l'importance des fonds religieux. Alors qu'en Europe, il s'est détaché de ses origines historiques pour s'orienter vers le Développement Durable et la recherche d'une certaine " objectivité " des critères d'investissement retenus ; cette spécificité américaine va être relativisée à moyen

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,88 cm + Retrait : 1,88 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Suspendu : 0,63 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,88 cm + Retrait : 1,88 cm, Tabulations : 0 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,88 cm

terme, dans la mesure où le rapport 2003 du SIF sur le marché américain de l'ISR souligne un début de prise en compte des thématiques Développement Durable, au premier rang desquelles le réchauffement climatique et les Systèmes de Management Environnemental (SME), tout en soulignant le retard américain en la matière, relativement à l'Europe.

La gestion des actifs ISR aux Etats-Unis est effectuée par *les fonds de pension* organismes chargés aux Etats-Unis de collecter l'épargne de la population active afin de financer la retraite.

Ils gèrent plus des deux tiers des fonds ISR aux Etats-Unis.

L'intérêt des fonds de pension pour l'ISR peut être expliqué de deux manières :

- ils ont une vocation proche des valeurs de l'ISR : tous les fonds de pension communiquent sur des valeurs, centrées autour de la qualité de vie qu'ils procureront à leurs clients pendant leur retraite, qui sont assez proche de l'optique de l'ISR ; par ailleurs, de nombreux fonds de pension sont gérés par des syndicats, sensibles à des critères tels les conditions de travail ou la parité,
- il y a adéquation entre l'horizon d'investissement des fonds de pension et la théorie de l'ISR qui postule que les entreprises les plus responsables sont gagnantes à long terme.

**Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

Les différences au niveau des acteurs portant l'ISR sur les marchés américains et français ont des conséquences concrètes sur ces marchés :

- les fonds de pension ont, par leur taille, la capacité à faire naître un marché ; ils sont en adéquation avec l'investissement long terme supposé par l'ISR, mais leurs contraintes de risque les empêchent de pratiquer un ISR complexe ; ceci explique le fait que l'ISR américain soit développé mais simple,
- les sociétés d'Asset Management au contraire peuvent prendre plus de risques et innover dans la pratique de l'ISR, sans toutefois avoir la taille suffisante pour faire émerger un marché ; ainsi l'ISR français est peu développé, mais exigeant et innovant.

**Mis en forme :** Retrait :  
Gauche : 0 cm, Suspendu :  
0,63 cm, Avec puces + Niveau  
: 1 + Alignement : 0,63 cm +  
Tabulation après : 1,88 cm +  
Retrait : 1,88 cm,  
Tabulations : 0,63 cm,  
Tabulation de liste + Pas à

## II.6.g) Les enjeux de l'ISR et ses perspectives

Si l'ISR représente encore une part modeste des encours (en France : moins d'1%), il imprègne progressivement l'ensemble de la gestion financière. Des critères comme le gouvernement d'entreprise ou la gestion du risque environnemental, sont aujourd'hui couramment utilisés par la communauté financière. Même si l'ISR reste un domaine spécifique, il fait évoluer l'analyse financière.

D'autres indicateurs concernant les risques en matière de droits de l'homme au travail dans les pays en développement, les politiques des entreprises pour résister à la corruption, le management environnemental ou d'autres aspects de la responsabilité sociale, intéressent de plus en plus les financiers car il les aide à repérer des entreprises en avance sur d'autres et donc enrichir les informations utiles à l'anticipation sur les résultats financiers futurs de ces sociétés.

Par ailleurs, la systématisation de ces approches sélectives, centrant les placements sur des entreprises faisant la preuve de leur capacité à respecter ces nouveaux critères sociétaux, présente aussi un certain nombre de risques : très orientés sur les grandes multinationales, les développements de l'ISR négligent ainsi le « non coté » et les PME. De même, ils n'intègrent que trop peu la gestion obligatoire, notamment pour le financement des acteurs publics locaux. Sa généralisation pourrait alors conduire à une restriction des financements, qui serait défavorable au développement durable qu'il veut promouvoir...

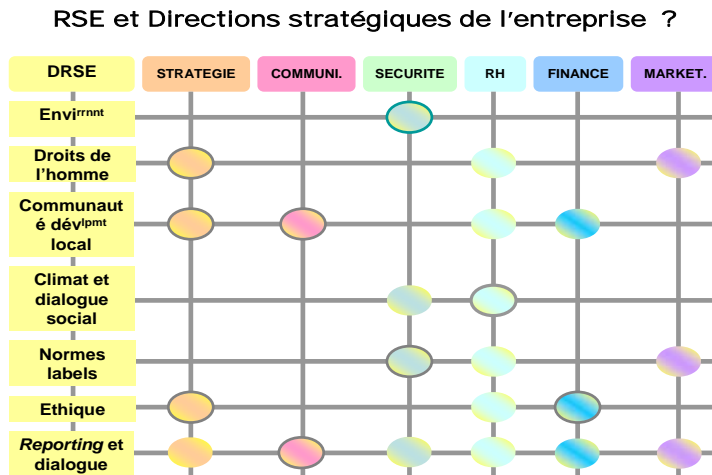
De nouvelles pistes doivent être défrichées par l'ISR pour contrebalancer ce risque, en trouvant les moyens de se diversifier en direction des différents acteurs qui recherchent des financements, tout en les poussant à progresser vers une meilleure prise en compte de leur responsabilité à l'égard de la société.



I - Le DRH : acteur incontournable ou acteur porteur de la RSE dans l'entreprise ?

Mis en forme :  
 Hiérarchisation + Niveau : 1 +  
 Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 +  
 Alignement : Gauche +  
 Alignement : 0 cm +  
 Tabulation après : 0,76 cm +  
 Retrait : 0,76 cm,

Partant du principe que la RSE est désormais un élément incontournable de l'entreprise et de ses ressources humaines, il paraît indispensable que l'organisation se dote d'un interlocuteur clairement identifié et responsable de cette thématique. Cette thématique englobe bon nombre de champs d'activité et d'interventions et suppose la participation de bon nombre d'acteurs dans l'entreprise.



Ce tableau nous montre que les RH sont à l'interface de la quasi-totalité des champs d'action de la RSE. C'est donc bien ce département qui nous semble être le plus à même de coordonner cette démarche. Et si coordonner est l'affaire de tous, c'est l'activité d'un seul.

Comme tout processus de changement, la RSE suppose d'impliquer progressivement l'ensemble des acteurs dans l'entreprise. Mais pour réussir, ce projet a besoin d'une dynamique, d'un individu « porteur » du message et de la mise en œuvre des actions.

S'il est fondamental que la direction générale initie, légitime, confirme et conclut sur la nécessité d'une stratégie de RSE, interrogeons-nous sur la personne la plus adéquate pour prendre en charge de la RSE dans l'entreprise.

Les déontologues, les magistrats, les médiateurs éthiques, les communicants, le DG, les responsables de la qualité/environnement/sécurité, les DRH... qui doit manager la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Le premier « Monsieur ou Madame Développement Durable » de l'entreprise est son Président. C'est lui (ou elle) qui doit s'engager personnellement, porter la bonne parole dans l'entreprise. Puis un deuxième « Monsieur ou Madame Développement Durable » peut s'occuper de superviser l'écoute des parties prenantes, de coordonner, de fédérer, d'aider à la construction des engagements pris par l'entreprise, de mettre en cohérence les actions du groupe. Puis chaque direction aura pour mission de traduire en actions les engagements pris par l'entreprise.

Les RH sont bien sûr une composante importante de la RSE, mais elles prennent leur place à côté des autres directions tout autant concernées ou impliquées : l'environnement, la qualité, la communication... La responsabilité sociale doit néanmoins disposer d'un rattachement hiérarchique qui lui permette d'avoir une vision globale.

Toutes les entreprises ne sont pas de taille suffisante pour dédier une personne ou service à temps plein à cette discipline. Dans le cas d'une PME par exemple, l'approche peut donc s'avérer différente. Il s'agira alors bien souvent au DRH d'assumer et de prendre en charge cette démarche, si elle n'est pas accaparée par le PDG lui-même.

Les entreprises aujourd'hui les plus avancées et souvent les plus contraintes, sont les grands groupes. Celles-là ont favorisé l'émergence de nouveaux métiers dont la finalité est de promouvoir et de mettre en œuvre le développement durable dans l'entreprise.

### **Monsieur ou Madame Développement Durable**

- **La nomination** d'un « Monsieur ou Madame développement durable » est le premier signe fort d'une volonté affichée d'engagement dans la RSE. Il s'agit souvent d'un « ancien » de l'entreprise, qui connaît bien sa culture, ses rouages et dispose d'un réseau fort. Attention cependant à ce que cette nomination ne serve pas simplement de caution morale.
- **Les missions** qui lui incombent sont de natures diverses. Il est à la fois une vitrine de son groupe ainsi que la personne devant mettre en place une démarche responsable en interne. Il s'agit de convaincre, expliquer les objectifs de la démarche, coordonner son application dans tous les métiers du groupe (communication, marketing, ressources humaines, sécurité, qualité, environnement, production...). Pour ce faire, il observe, questionne, vérifie, analyse ce qui se fait en la matière, critique et propose des améliorations et des actions.

**Au niveau groupe**, il a pour mission de donner une stratégie globale, de faire l'interface avec les agences de notation, de travailler avec les fonds éthiques, d'assurer la communication extérieure.

**Au niveau de filiales** ou de branches, le responsable du développement durable a principalement comme objectifs de veiller à l'application de la stratégie de l'entreprise en matière de développement durable/responsabilité sociétale, de coordonner les actions des différentes entités, de « contraindre » les entités, les managers à appliquer des démarches responsables, de favoriser son déploiement, de partager les bonnes pratiques.

- **On peut trouver ces personnes** dans les agences de notation sociale ou environnementale mais également chez les analystes financiers ou les auditeurs. C'est la base économique qui est fondamentale.  
On trouve également des personnes issues de la communication qui s'emparent de cette fonction. Majoritairement, rares sont les personnes qui ont une spécificité sociétale ou environnementale.

En tous cas, c'est un thème qui intéresse de nombreux jeunes, de plus en plus et principalement les femmes.

- **A titre d'exemples :**
  - on voit comme profil des personnes venant de confédération syndicale (chez Rhodia, Jacques Kheliff, ancien de la confédération CFDT Chimie Energie, occupe le poste de conseiller du Président pour le développement durable),

- BASF a elle recours à une équipe située en central qui diffuse la stratégie, les outils et assure le contrôle de la démarche,
- AXA a mis en place une équipe centralisée, issue de la communication, rattachée à la présidence, avec des coordinateurs par filiales et par pays,
- Sanofi a choisi un opérationnel de 56 ans ; sa connaissance des différents métiers a fait la différence,
- Total a mis en place dans sa plus importante branche un homme de 51 ans, produit de l'entreprise, ayant eu des expériences dans l'environnement, l'économique et le social avant de prendre ce poste. C'est un homme qui connaît bien l'entreprise, les 3 problématiques de la responsabilité sociétale et environnementale, qui a développé un vrai réseau dans l'entreprise et est crédible sur chaque thématique.

### **Les déontologues ou compliance officers ou éthicologues**

Une autre profession a émergé : les déontologues. Certains sont directement impliqués dans le monde de la finance, d'autres agissent en entreprise ou enfin en organisation structurée.

**Leur fonction** est de conforter la régularité et la conformité des actions et le fonctionnement des entreprises.

#### **On trouve différents types de déontologues :**

- *les déontologues* dont l'existence est réglementaire (exemple des déontologues des institutions financières et des banques prévus par la loi bancaire), souvent anciens auditeurs,
- *les cadres dirigeants* des filiales des grands groupes qu'on rappelle au siège pour assurer cette fonction de *compliance* : ce modèle répond bien aux enjeux liés à l'internationalisation des affaires,
- *les magistrats* de l'ordre judiciaire intervenant pour des entreprises rencontrant de sérieux problèmes contentieux et judiciaires,
- *les médiateurs éthiques*, cadres chevronnés ayant une bonne connaissance de l'entreprise et qui terminent leur carrière par une mission discrète, sensible auprès du Président : cette mission consiste en une « intermédiation éthique » ; on fait appel à eux pour éclairer des décisions, notamment lors de conflits avec des dirigeants des filiales étrangères.

Cette fonction déontologique se trouve à différents niveaux de la hiérarchie dans l'entreprise : secrétariat général, DRH, direction de la communication, audit.

**Leur rôle** est de mettre en place la charte éthique, de fixer les principes de conduite propres à l'entreprise, de présider le comité éthique, de conseiller le président ou le Board. Leur difficulté consiste donc à faire partager et porter la démarche par tous les responsables, tout en jouant un rôle de recours, de conseiller qui se gardera de décider à la place des autres.

### **Les auditeurs sociaux et environnementaux**

**Leur mission** est de réaliser l'analyse approfondie de la situation éthique d'une entreprise.

Souvent issus d'une grande école de commerce ou d'un DESS d'audit social, ils ont parfois eu une expérience d'analyste social et environnemental au préalable (rôle de collecte d'informations et de critères sociaux et environnementaux concernant une entreprise).

*En conclusion*, nous pouvons cependant noter que le DRH dispose de bon nombre des compétences que nous venons d'évoquer dans ces différents métiers. Sa fonction par ailleurs lui confère de nombreux atouts indispensables à une telle démarche :

- il occupe une fonction transversale et possède une vision globale de l'entreprise,
- il a la culture de l'arbitrage, des qualités de négociation, de dialogue et d'échange,

- il a l'habitude de travailler à la fois dans le détail et d'élaborer des synthèses,
- c'est un homme de confidentialité et de transparence,
- il a des relations privilégiées avec les managers et la hiérarchie,
- il dispose d'une capacité à appréhender les phénomènes culturels,
- il a un rôle de transmission des concepts,
- il dispose d'une légitimité dans l'entreprise.

Il nous semble ainsi logique, et ses actions vont nous le confirmer, de lui conférer un rôle majeur dans la RSE.

## II - Les actions et enjeux pour la DRH

La loi NRE de 2001 oblige désormais, comme nous l'avons précédemment évoqué, l'ensemble des sociétés cotées à intégrer dans leur rapport d'activité des considérations sociales et environnementales. Il s'agit là, sans doute d'une opportunité pour les ressources humaines d'avoir à rendre compte de leur stratégie et leur mise en œuvre, de prendre ou reprendre le rôle central qu'elles doivent ou devraient avoir au sein de l'entreprise.

Le perpétuel tourment d'un DRH est de montrer qu'il est un véritable business partner et qu'il participe au développement de l'entreprise, comme l'évoquait si justement Peter Drucker dans « La pratique de la direction des entreprises ». Il est à la fois un business partner et un expert RH. Dans cette démarche, concerné et impliqué par la stratégie et l'engagement de son entreprise dans la voie du socialement responsable, le DRH doit mettre en œuvre des actions concrètes de développement durable (égalité, lutte contre les discriminations, développement des salariés, réduction des symptômes de mal être, baisse de l'absentéisme, ...).

Par ailleurs, le risque pour un DRH de ne pas être porteur de cette démarche, c'est que celle-ci incombe à la communication, qui n'est peut être pas la plus compétente et la plus habituée à coordonner et à évoluer sur un terrain aussi sensible !

Au fil du temps, le DRH doit accaparer la thématique RSE et se positionner en tant que premier acteur stratégique.

Les salariés étant les premières parties prenantes de l'entreprise, les DRH ont donc un rôle primordial à jouer dans la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise. Ainsi, la RSE est une opportunité pour faire comprendre combien les politiques RH contribuent à l'efficacité économique, à la construction du moyen et du long terme de l'entreprise.

Parallèlement, si la RSE devient (ou est devenu) un élément incontournable de certaines entreprises, il doit alors apparaître dans les systèmes d'évaluation des performances et se décliner en terme d'objectifs au sein de l'entreprise.

Les RH sont alors en première ligne pour mettre en œuvre les actions RSE suivantes :

- **pérenniser et développer l'emploi** : offrir des emplois pérennes et éviter les situations de précarité ; anticiper et éviter tant que possible les licenciements collectifs en cas de dégradation de la conjoncture économique,
- **améliorer les conditions de travail des salariés** : promouvoir l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, évaluer les risques professionnels liés au métier et développer les moyens et mesures les limitant par une analyse de leur taux de fréquence et gravité,

Mis en forme :  
 Hiérarchisation + Niveau : 1 +  
 Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 +  
 Alignement : Gauche +  
 Alignement : 0 cm +  
 Tabulation après : 0,76 cm +  
 Retrait : 0,76 cm,  
 Tabulations : 0 cm, Tabulation de liste + Pas à 0,63 cm +

- **développer une protection sociale de qualité** par le système de couverture maladie, prévoyance et retraite,
- **évaluer et comparer les niveaux de rémunération** : pratiquer une politique de rémunération équitable et transparente ; veiller à l'égalité des rémunérations hommes/femmes à conditions d'emplois égales ; développer une politique de rémunération claire et transparente,
- **repérer, anticiper, construire les compétences** : agir sur le contenu des compétences, les adapter aux évolutions techniques et sociales tout en renforçant les qualifications et le professionnalisme des salariés ; élaborer des parcours de professionnalisation ; mettre en place un dispositif de formation tout au long de la vie professionnelle et de validation des acquis de l'expérience ; anticiper des enjeux démographiques, suivre l'évolution de la pyramide des âges, transfert de compétences,... ),
- **organiser la mobilité et fidéliser les salariés** : développer des instruments d'une mobilité professionnelle et géographique, favoriser la mobilité inter-filières, inter-métiers afin d'offrir des opportunités de diversification et d'enrichissement d'expériences,
- **favoriser le dialogue et l'innovation sociale** : suivre et évaluer la satisfaction des salariés, par la mise en place d'un observatoire social par exemple, l'analyse des relations et pratiques syndicales ; s'assurer de la représentation des salariés à tous niveaux ; garantir le respect des droits de l'homme (respecter les droits sociaux fondamentaux).

Reste que pour les directions des RH, le défi à relever est celui d'une acceptation d'un regard extérieur à l'entreprise sur leur stratégie, la mise en œuvre et les résultats de leur politique RH. Avoir une appréciation de la qualité de la politique des ressources humaines est à la fois un risque et une opportunité pour les DRH, qui ont vu, ces dernières années, leur influence diminuer au profit des directions financières.

Cependant, les études démontrent que le capital immatériel d'une entreprise peut représenter jusqu'à 50% de sa valeur. Dès lors, le DRH, gestionnaire de ce capital, a une opportunité considérable de reprendre de l'influence et du leadership.

Le Livre Vert lui-même précise que « la RSE peut donc contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique fixé lors du sommet européen de Lisbonne en mars 2000, à savoir de devenir d'ici l'an 2010 « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » ». On note ici toute l'importance et la contribution d'une bonne gestion du social dans le contexte de la RSE.

A titre d'illustration, le poids du « social » en France est un levier considérable. « *Le fait de bien traiter ses salariés est le deuxième des comportements éthiques auquel souscrivent les Français* ».

Notre conviction : la richesse des entreprises ce sont ses salariés. Comme le dit si justement Yvon Gataz, « les entreprises les plus performantes dans le monde ne sont jamais des bagnes humains mais sont toujours des entreprises qui mènent des efforts extraordinaires pour qu'il y ait le meilleur climat donc le meilleur « rendement » du personnel, la meilleure utilisation du talent des gens ». Et qui mieux que les DRH peuvent mettre en application ce principe que l'on oublie bien souvent, mettre les bonnes personnes aux bons postes.

**I - Les questions essentielles à se poser en tant que DRH**

Avant de se lancer dans une démarche de RSE, l'entreprise doit s'interroger sur un certain nombre de points et tirer ainsi profit de l'expérience de celles qui se sont déjà engagées. Cet exercice, nécessaire, a pour ambition de sensibiliser l'équipe de direction, d'avoir un effet miroir, avant de se décider à s'engager et à lancer des actions concrètes.

Le rôle du DRH est de sensibiliser et de répondre sur l'aspect social et tout ce qui touche de près ou de loin aux collaborateurs de l'entreprise, d'apporter sa vision globale de l'entreprise, sa bonne connaissance de ses structures, des différentes interactions... Il peut même, nous l'avons vu précédemment, impulser cette réflexion.

***Les « bonnes » questions auxquelles le DRH et le comité de direction doivent répondre<sup>20</sup> :***

- Quel est notre cœur de métier ?
- Pourquoi nous nous intéressons-nous concrètement à la RSE ?
- Quelles sont les valeurs sociales qui animent notre entreprise ?
- Quels seraient les avantages et les contraintes, en terme de RH, à nous engager explicitement dans une démarche de RSE ?
- Avons-nous listé exhaustivement l'ensemble de nos parties prenantes et leurs attentes ?
- Respectons-nous toutes les législations en vigueur ?
- Connaissons-nous parfaitement nos risques sociaux et par voie de connaissance le périmètre de notre Responsabilité Sociale ?
- Allons-nous déjà parfois au-delà de la loi ?
- Que faisons-nous déjà comme actions que l'on pourrait faire valoir comme socialement responsables ?
- Quels sont nos rapports actuels avec nos collaborateurs, nos représentants du personnel, nos syndicats ?
- Qu'avons-nous établi pour développer nos liens avec eux ?
- Comment évaluons-nous la façon dont nous nous impactons réciproquement ?
- Sommes-nous prêts à communiquer intensivement en interne comme en externe sur nos actions ? Avons-nous bien identifié les effets d'une telle communication ?
- Comment allons-nous impliquer nos collaborateurs ?
- Serons-nous prêts à d'éventuelles remises en question de la part de nos parties prenantes ?
- Serons-nous prêts à diffuser des chiffres, des faits ?
- Disposons-nous réellement d'un budget spécifique ?
- A quelle échéance souhaitons-nous avoir mis en œuvre ces actions et selon quel planning ?
- Quelles ressources (hommes et moyens) sommes-nous prêts à mettre en œuvre pour agir concrètement ?
- Comment contribuer activement à la mise en œuvre de la démarche dans toute l'entreprise ?
- Avons-nous les compétences en interne pour mener à bien les actions que nous prévoyons d'initier ?
- Avons-nous intégré nos sous-traitants dans la démarche de RSE ?
- Etc.

---

<sup>20</sup> Développement durable et entreprises, un défi pour les managers – ORSE/AFNOR 2004

Répondre à toutes ces questions, c'est montrer l'importance du sujet et son désir réel de s'engager. C'est aussi montrer que le DRH ne peut être simplement un suiveur, mais doit être un acteur fort et porteur dans cette démarche. Le DRH est bien incontournable dans une démarche de RSE.

## **II - Les conditions de réussite de la mise en œuvre d'une démarche de RSE**

Tout d'abord une telle démarche demande du courage, dans la mesure où il s'agit d'ajouter aux classiques responsabilités économiques, de nouvelles responsabilités environnementales et sociétales.

Un certain nombre de facteurs de succès sont nécessaires à prendre en compte pour la mise en œuvre d'une telle démarche. Nous allons citer les principaux, qui bien sûr ne sont pas les seuls, mais sans ceux-là, la réussite d'une telle démarche peut s'avérer incertaine.

- **Donner une vision et définir un engagement fort** par le plus haut niveau de l'entreprise, à savoir la Direction Générale. En effet, pour transformer l'organisation et intégrer la RSE dans les pratiques quotidiennes, il est indispensable que cela soit porté au plus haut niveau. Il appartient en effet à son Président d'assumer la responsabilité de ce qui se produit dans son entreprise et il lui incombe de créer un climat qui encourage certains comportements.
- **Partir de son cœur de métier** en menant des actions de RSE qui ont un lien direct avec celui-ci cœur de métier, une telle démarche étant ainsi plus compréhensible pour les acteurs en interne qui se l'approprient plus facilement car liée à leur activité quotidienne ; la démarche sera ainsi liée au métier de l'entreprise, non déconnectée du terrain.
- **Identifier et dialoguer ouvertement avec ses parties prenantes** afin de clarifier les attentes, la faisabilité des projets et priorités des uns et des autres.
- **Clarifier le concept** pour le rendre tangible pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- **Définir un plan d'actions et des objectifs clairs après avoir répondu aux questions essentielles** (voir partie : Questions essentielles pour mettre en œuvre une telle démarche).
- **Prendre en compte une approche multipartenariale** qui regroupe les objectifs et les intérêts communs (gestion collective des enjeux)
- **Fixer des cibles mesurables, dans des délais déterminés et des responsabilités claires** pour permettre une gestion réussie des améliorations et des performances, pour pouvoir communiquer clairement sur le sujet, pour encourager les actions, pour favoriser la démultiplication et l'appropriation. Se lancer rapidement en visant des progrès mesurables et visibles à court terme dans un premier temps.
- **Mettre en place un reporting et un échéancier précis** pour mesurer les actions menées.
- **Affecter des ressources internes, adéquates** (hommes, moyens, outils) pour faire vivre la démarche.
- **Repérer et diffuser les bonnes pratiques** pour favoriser l'appropriation par l'ensemble de l'entreprise, la démultiplication et montrer concrètement à l'extérieur les actions menées.

- **Enrichir la logique cartésienne par une approche systémique**, pour faire face à un univers régi par la complexité.
- **Ne pas oublier, qu'il s'agit avant tout d'une démarche d'apprentissage et de développement continu, que cela prendra du temps, que cela s'inscrit dans la durée, et que quelque soit l'acteur, la RSE est une stratégie gagnante.**



## CONCLUSION

---

*« De prime abord, le concept de "DEVELOPPEMENT DURABLE" peut rallier à peu près tous les suffrages, à condition souvent de ne pas recevoir de contenu trop explicite, certains retenant surtout de cette expression le premier mot « développement », entendant par là que le développement tel que mené jusqu'alors doit se poursuivre et s'amplifier et, de plus, durablement, d'autres percevant dans l'adjectif « durable » la remise en cause des excès du développement actuel...*

*L'équivoque de l'expression « DEVELOPPEMENT DURABLE » garantit son succès, y compris, voire surtout, dans les négociations internationales d'autant que, puisque le DEVELOPPEMENT est proclamé DURABLE, donc implicitement sans effets négatifs, il est consacré comme le modèle absolu à généraliser sur l'ensemble de la planète. » nous dit le sénateur Marcel Deneux.*

L'entreprise a certes avant tout un but économique et financier qui consiste à produire des biens et des services, qui consiste à faire des profits, à assurer la rentabilité de ses capitaux investis...

Mais l'entreprise a également d'autres responsabilités à l'égard de ses collaborateurs, son « capital humain » et de son environnement. L'entreprise, nous l'avons vu, qui conçoit sa performance sous cet angle, c'est à dire sous l'angle de la performance globale et pas seulement de la stricte performance économique et financière, y gagne dans la durée.

Aujourd'hui, nous avons dépassé cette notion de mythe ou de réalité relative au développement durable. Nous avons franchi un pas, nous sommes engagés dans cette réalité

L'entreprise, de manière volontaire ou contrainte, doit participer à cette démarche intégrée de la responsabilité sociale, au sens large de sa stratégie.

Les constats confortent le mouvement dans ce sens : l'entreprise est plus que jamais questionnée sur le sens et l'impact de ses activités en matière sociale et environnementale. L'entreprise est de plus en plus amenée à rendre des comptes à ses parties prenantes. Les ONG et les alter - mondialistes montent en puissance, alertant, questionnant, veillant aux actions des entreprises. La société civile est devenue de plus en plus ouvertement contestataire et critique à l'égard des actions menées par les entreprises. Les gouvernements renforcent leurs pressions à l'égard d'une telle démarche et de leurs propres engagements au niveau mondial.

On voit par ailleurs se multiplier les enquêtes sur les entreprises où il fait « bon » travailler, car les salariés donnent de plus en plus d'importance à leur vie privée et souhaitent donner un sens à leur vie en s'engageant dans une entreprise qui répond à ses valeurs.

Ces questions gagnent aussi le monde des investisseurs, avec le développement de l'ISR. C'est certes encore à la marge, mais on peut noter sa montée en puissance de jour en jour et par conséquent à terme son impact considérable sur les entreprises.

Les entreprises, nous le voyons bien, ne sont plus seulement notées sur la croissance de leur chiffre d'affaires ou leur capacité à faire du profit, mais sur leur capacité à combiner des décisions d'investissement et des actions qui concilient le développement économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale.

Les affaires comme celle d'Enron ont rendu les attentes des parties prenantes encore plus fortes en matière de transparence, d'éthique et de gouvernance d'entreprise. La prise de conscience est

d'autant plus forte qu'elle est motivée par des contraintes légales, du moins pour un certain nombre d'entreprises.

Aujourd'hui, nous pouvons réellement dire que nous ne sommes plus dans l'effet de mode.

Ainsi, face à l'ensemble de ces pressions devenues cibles privilégiées de la contestation, les entreprises sont actrices, certes plus ou moins convaincues, de la responsabilité sociale.

Elles n'ont plus le choix, elles doivent s'engager dans cette démarche de responsabilité sociale, sous peine de s'exposer à des crises ou risques majeurs, d'autant plus avec l'élargissement de l'Europe à 25, et les attentes des citoyens en matière sociale et de gouvernance économique.

Citons Marc Guillaume du Cercle des économistes de Paris-Dauphine : « aujourd'hui, nous allons au-delà de l'entreprise paternaliste du XIX<sup>e</sup> siècle ou de l'entreprise citoyenne, car nous ne sommes plus seulement dans l'alerte, mais dans la production de social par l'entreprise et à long terme. On sait qu'on ne pourra plus dans le futur continuer à fonder notre développement sur des croissances matérielles et pour autant personne n'envisage de réduire son développement. A l'avenir, il faudra cependant réduire la croissance matérielle, ne plus produire de la préservation de l'environnement et des biens matériels, mais de l'amélioration de l'environnement et des relations sociales. C'est pourquoi nous pouvons croire à l'avenir à long terme des agences de notation sociale et des experts. »

Au-delà d'une obligation légale qui touche aujourd'hui les entreprises françaises cotées, le développement durable est avant tout une nouvelle façon de penser l'entreprise.

Le choix d'un engagement volontaire par les entreprises, c'est concevoir la responsabilité comme une opportunité et non comme une contrainte. Agir ainsi, c'est mieux appréhender les instruments de politique responsable, c'est expérimenter, c'est se développer plus rapidement et plus sagement au plan mondial, c'est apparaître aux yeux des parties prenantes comme une entreprise qui agit réellement et non comme une entreprise qui ne fait que de la communication de façade.

L'entreprise a tout à y gagner, pouvant ainsi y trouver :

- un gain en matière d'image ou un retournement de son risque image (et ses effets pervers) avec au final un avantage concurrentiel,
- un gain réel dans la maîtrise de ses risques sociaux et environnementaux,
- une stimulation pour sa recherche et son innovation,
- un moyen d'attirer des investisseurs socialement responsables et de bénéficier d'un effet de levier,
- une valorisation boursière,
- un sens à donner à son activité et au travail de chacun,
- une mobilisation du personnel et des parties prenantes externes autour de valeurs partagées et de fierté d'appartenance,
- une amélioration de son efficacité du fait d'une interrogation de ses pratiques,
- un moyen d'attirer les collaborateurs désireux de rejoindre une entreprise « éthiquement responsable »,
- un moyen de se préserver des contestations de la société civile (consommateurs, ONG, ...),
- les éléments pour construire son avenir de manière durable.

Pour influencer ou permettre une démarche volontaire efficace, on peut noter<sup>21</sup> :

- la mise en capacité des parties publiques ou privées d'exercer une surveillance efficace,
- la diffusion d'une information qualitative et quantitative suffisante et fiable,
- des menaces crédibles de réglementation et des pénalités individualisées en cas de non-respect,
- des objectifs clairs, mesurables, dotés de paliers intermédiaires, avec intervention d'un tiers externe vérifiant les données fournies,
- la promotion d'activités d'assistance et de publications lors du processus, afin notamment de tirer le meilleur parti possible des « effets impalpables » positifs induits par la sensibilisation à la problématique environnementale dans l'entreprise.

Face à ce changement majeur, le DRH ne peut rester indifférent et en retrait sous peine de se mettre lui-même hors-jeu. Il doit être promoteur et acteur d'une réflexion stratégique au sein du comité de direction de son entreprise. Il devra démontrer qu'il ne s'agit pas d'une action philanthropique mais que l'entreprise et chacun de ses acteurs peuvent en retirer des gains à moyen et long terme, en se prémunissant contre des risques et atteintes à son existence.

**- Le DRH doit être un acteur fort d'une démarche de RSE, en tant que coordinateur ou porteur**

Les modalités de réalisation de la RSE dépendent des caractéristiques business de l'entreprise, de son périmètre d'activité, des moyens dont elle dispose, du degré de vulnérabilité de son image, de son historique, de sa culture et des hommes qui la dirige. Le choix de l'individu « porteur » est révélateur de ces contingences et de l'état du consensus trouvé.

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

**- Le DRH est nécessairement partie prenante de l'action RSE**

La dimension « sociale » de la RSE représente environ 25 % des actions entreprises, mais son poids juridique et médiatique est nettement supérieur en France. Or, la mise en place de ces actions requiert expertise, connaissance de l'entreprise et mobilisation des hommes : rien ne devrait pouvoir se faire sans le DRH.

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

**- Le DRH doit réussir sa transformation en « business partner »**

Dès la dimension RSE insufflée dans l'organisation, le DRH doit renforcer son influence au point de devenir le premier acteur de ces actions. Une fois cette position établie et suivant l'ampleur de la RSE dans la dimension stratégique de l'organisation, il pourra soit rester DRH Business partner tout en dirigeant des équipes supports opérationnelles, soit prendre en charge lui-même le poste de Responsable/Porteur de la RSE.

**Mis en forme :** Retrait : Gauche : 0 cm, Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm, Tabulations : 0,63 cm, Tabulation de liste + Pas à 1,27 cm

Les responsables d'entreprise font toujours précéder la mise en place d'un nouveau projet des questions suivantes : « Combien cela coûte-t-il, combien cela rapporte-t-il ». Dans l'optique développement durable et RSE, il convient de rajouter « combien cela peut-il nous coûter de ne rien faire ? » pour aborder de façon très concrète la question clé de la maîtrise du risque.

Les dirigeants et les responsables bénéficient, avec cette notion de responsabilité sociale, d'un levier très puissant pour apporter une réponse collective et responsable. Collective car c'est l'ensemble des collaborateurs et des partenaires de l'entreprise qui sont concernés. Responsable car l'entreprise est désormais attendue dans sa capacité à " répondre " de la manière dont elle exerce son activité vis-à-vis de la société.

<sup>21</sup> « démarche volontaire des entreprises » Novethic

Les dirigeants reconnaissent que « les responsabilités de l'entrepreneur sortent aujourd'hui des limites traditionnelles de l'entreprise, à la fois dans l'espace et dans le temps » (MEDEF).

La RSE est bien un élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines.

**CCIAS** (Centre de Certification des Auditeurs Spécialisés) : Ce organisme forme les auditeurs sociaux.

**CFIE (Centre Français d'Information sur les Entreprises)** : Association créée en 1996 pour promouvoir les performances sociétales des grandes entreprises françaises.

**Chartes éthiques** : ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements choisis et adoptés par une entreprise ou une profession qui dépendent essentiellement des caractères participatifs de sa conception et de la régularité des contrôles.

**Code de conduite** : déclaration officielle des valeurs et des pratiques commerciales d'une entreprise et parfois de ses fournisseurs. Il énonce des normes minimales et atteste de l'engagement pris par l'entreprise de les observer et les faire observer par ses contractants.

**Epargne Solidaire** : Investie en capital ou en compte courant dans des activités ou entreprises de l'Economie solidaire (économie qui privilégie les actions sociales et environnementales par rapport aux objectifs commerciaux et financiers), en acceptant des rémunérations financières faibles ou nulles.

**Ethique** : Ensemble de valeurs issues d'une réflexion personnelle qui guide l'action d'un individu ou d'une entreprise. L'éthique diffère de la morale, qui est l'ensemble des valeurs définies par la société ou une communauté et qui s'impose à ses membres.

**Gouvernance d'entreprise (corporate governance)** : Ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Elle fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

**ISR (investissement socialement responsable)** : Investissement selon des critères sociaux, environnementaux et éthiques et pas uniquement financiers.

**ORSE** : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Paris) : fondé en juin 2000 par des entreprises, des investisseurs et des syndicats, il a pour objectif de collecter, analyser et faire connaître des informations sur la responsabilité sociale des entreprises et sur l'ISR en France et à l'étranger, puis de diffuser cette information auprès de ses membres.

**Parties prenantes ou Stakeholders** : Personnes, communautés ou organisations influant sur les activités d'une entreprise ou concernées par celle-ci. Elles peuvent être internes (salariés, actionnaires) ou externes (clients, fournisseurs, financiers, communautés locales,...)

**Rapport Sociétal** : Démarche volontaire ou réglementaire des entreprises, qui rendent compte à leurs partenaires, de l'impact de leurs activités dans les domaines environnementaux et sociaux.

**Screening process** : Processus de sélection d'entreprises socialement responsables, il décrit notamment les règles de sélection, le choix des filtres, de critères de notation et le choix des règles de sélection finales pour intégration dans un fond ou un indice.

**Tripple Bottom Line** : Concept défini par le cabinet Sustainability. Il consiste à réconcilier performance économique, respect de l'environnement et équité sociale (profit, planet, people)

**Utopies** : Créée en 1993, cette agence travaille à promouvoir les principes de développement durable auprès des entreprises françaises et européennes et à les aider à intégrer ceux-ci à leur activité quotidienne.

**Ouvrages**

- Chaveau Alain, Rosé Jean-Jacques « L'entreprise Responsable », Editions d'organisation, Paris, 2003
- Delaporte Pierre et Follenfant Teddy « Développement Durable, 21 patrons s'engagent » Editions Le cherche Midi, 2003
- Dubigeon Olivier « Mettre en pratique le développement durable », Village Mondial, Paris, 2002
- Gonzague Arnaud, Touboul Sylvie « *Vous avez dit Entreprises Responsables ?* » Edition Vie&Cie, 2003
- Igalens Jacques, Joras Michel « La responsabilité sociale de l'entreprise - Comprendre, rédiger le rapport annuel » Editions d'Organisation, 2002
- Laville Elisabeth « L'entreprise verte » Editions Village mondial Paris, 2002
- Moussé Jean « Ethique des Affaires : Liberté, responsabilité, le décideur face à la question éthique », Dunod, Paris 2001
- ORSE / AFNOR « Développement durable et entreprises, un défi pour les managers », Afnor, 2004
- Perez Serge, Pietrac Eric « Entreprises – salariés : une autre idée de la relation », Jacques Marie Laffont Editeur 2003
- Stéphany Didier « Développement durable et performance de l'entreprise » Editions Liaisons 2003

**Articles et études**

- Chaveau Alain, Rosé Jean-Jacques « L'entreprise Responsable », Editions d'organisation, Paris, 2003
- Delaporte Pierre et Follenfant Teddy « Développement Durable, 21 patrons s'engagent » Editions Le cherche Midi, 2003
- Gonzague Arnaud, Touboul Sylvie « *Vous avez dit Entreprises Responsables ?* » Edition Vie&Cie, 2003
- Igalens Jacques, Joras Michel « La responsabilité sociale de l'entreprise - Comprendre, rédiger le rapport annuel » Editions d'Organisation, 2002
- Moussé Jean « Ethique des Affaires : Liberté, responsabilité, le décideur face à la question éthique », Dunod, Paris 2001
- Padioleau Jean Gustave, MBA MRH, 6 avril 2004
- Riboud Antoine, Discours tenu aux Assises Du Conseil National du Patronat Français, 1972
- Alternatives économiques « Responsabilité sociale des entreprises - Les firmes françaises au banc d'essai », Dossier de novembre 2002
- Banque Stratégie, juin 2002, n°194
- Bowen, HR "Social responsibilities of the businessman" New York, Harper & Row, 1953
- Cadres CFDT « Quels codes de conduite pour le socialement responsable ? » n°400 de juillet 2002
- Code de conduite des Nations Unies, mai 2002
- CPA Management « Mondialisation et management » Danièle Ruffet, Revue n°61 de mars 2004
- Dargent Patrick « Aider les entrepreneurs sociaux à émerger », Entreprise & Carrières n°670 – 2003
- Davis K "The case for and against business assumption of social responsibilities" Academy of Management Review, 1973
- Davis, K "Can business afford to ignore social responsibilities ?" California Management Review 2, pages 70-76, 1960
- Davis, K and Bolstrom, RL "Business and its environment" NY : MC Grow, 1966
- Dejean Frédérique, Gond Jean-Pascal « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche » Note 382 du Lirhe, juin 2003

Donaldson Thomas « La place de l'éthique dans le résultat financier » les échos.fr – L'art du Management

Entreprise & Carrières « Faire du DRH un *Business Partner* », n°681 – 2003

Entreprise & Carrières « Futurs DRH – Sensibilisation au handicap » n°681 – 2003

Entreprise & Carrières « Le développement durable crée de nouveaux outils juridiques » Olivier Barrat, n°680 – 2003

Entreprise & Carrières « Les DRH doivent promouvoir la conception participative » Françoise Darses, n°682 – 2003

Entreprise & Carrières « Les entreprises face à la loi NRE » n°648, dec. 2002

Entreprise & Carrières « Notation sociale, un marché encore très disparate » Enquête sur la Responsabilité Sociale de janvier 2002

Ernst & Young : Etude sur les pratiques de reporting des entreprises françaises, novembre 2003

Fatoux François « Le risque de réputation incite les grandes entreprises à agir » Entreprises et Carrières n°683, 22 septembre 2003

Fatoux François « Les RH, à l'épreuve du développement durable », Revue RHM, 2003

Fatoux François, Tiberghien Frédéric « L'évaluation extra-financière des entreprises » Futuribles n°293 de janvier 2004

Ferone Geneviève « La notation sociale, un outil stratégique, pas un cosmétique » Les Echos, décembre 2003

Frederick, W.C « he growing concern over business responsibility », California Management Review , 2, 54-61, 1960

Friedman, New York Times Magazine, 13 septembre 1970

Guaino Henri «Le rôle social du chef d'entreprise», Les Echos, 4 novembre 2003

Igalens Jacques, Gond Jean Pascal « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE » Revue de Gestion des Ressources Humaines N°50 décembre 2003

Jones T.M «Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined», Californi Management Review, 1980

Jounot Alain - Référentiel des Bonnes Pratiques SD 21 000 » Juillet 2002

Kets de Vries Manfred, L'Expansion.com, 23 janvier 2003

L'Observatoire des Ressources Humaines, Novamétrie, 2003 et 2004

L'Orse « Les stratégies du développement durable nourrissent-elles la performance économique de l'entreprise ? » 15 janvier 2003

La Tribune « Entreprises et ONG : des contacts accrus » du 20 janvier 2004

La Tribune « La responsabilité sociale des entreprises, créatrice de valeur » 29 mars 2004

La Tribune « Lafarge développe des approches locales » 12 décembre 2003

La Tribune « Offensive financière des entreprises pour exiger la transparence financière des ONG » 24 mars 2004

La Tribune « Plus de certification pour renforcer le message du développement durable » 16 avril 2004

Le Collectif de l'éthique sur l'étiquette : Etude sur la responsabilité sociale des entreprises de la distribution en France, 2003

Le Figaro Entreprises « Le développement durable, un métier pour longtemps » 25 août 2003

Le Figaro Entreprises « Vous avez dit Développement Durable ? » 27 octobre 2003

Le Monde « Le marché de la notation « pure » reste très étroit » Geneviève Ferone, 27 novembre 2003

Le Monde, supplément économie, Villette, M, 3 décembre 2002

Le Nouvel Observateur, Edgar Morin, 1991

Les Echos « Reporting social et environnemental : en marche vers la vérification ? » 17 février 2004

Les rencontres Liaisons Sociales 2003 – Les actes – Thème 4 : Développement durable et entreprises socialement responsables : règles et pratiques  
 Liaisons Sociales « Le socialement responsable s'impose à l'entreprise » Enquête de septembre 2002  
 Livre Vert –Commission des Communautés Européennes, Bruxelles, le 18.07.2001, article 21  
 Management «Réussir...la bonne conscience en plus » décembre 2002  
 Mc Guire, J.W, Business and society, New York, Mc Graw-Hill, 1963  
 Mc Guire, JW "Business ans Society" New York, Mc Grow Hill, 1963  
 Muller Jean-Louis « La mise en œuvre participative du développement durable dans l'entreprise : comment faire les premiers pas ? » RH&M de 2002  
 Notat Nicole, Policy Network, février 2003  
 Politis n°39 – mai juin 2004  
 Revue RH&M « Les RH, à l'épreuve du développement durable » 2003  
 Sérieyx Hervé « L'entreprise apprenante ou comment concilier l'inconciliable » L'Expansion Management Review, décembre 2003  
 Stiglitz Joseph E. « Si le président n'est pas responsable, alors, qui l'est ? » Les Echos, 20 septembre 2004  
 Walton CC "Corporate social Responsibilities" Belmont, C : Wadsworth,1967  
 Wood D.J "Corporate Social Performance Revisited" Academy of Management Review, n°16, 1971

### Sites Internet

<http://management.journaldunet.com/dossiers/040226devdurable/>  
<http://users.skynet.be/roger.romain/nike>  
[www.alliances-asso.org](http://www.alliances-asso.org)  
[www.axa.com](http://www.axa.com)  
[www.billy-globe.org/](http://www.billy-globe.org/)  
[www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)  
[www.cefs.org](http://www.cefs.org)  
[www.centraliens.net/groupements-professionnels/centrale-ethique](http://www.centraliens.net/groupements-professionnels/centrale-ethique)  
[www.champagnepannier.com](http://www.champagnepannier.com)  
[www.cjd.net](http://www.cjd.net)  
[www.creapress.fr/dd/](http://www.creapress.fr/dd/)  
[www.danone.com](http://www.danone.com)  
[www.effat.org](http://www.effat.org)  
[www.finansol.org](http://www.finansol.org)  
[www.france.attac.org/](http://www.france.attac.org/)  
[www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)  
[www.latribune.fr/Dossiers/developpementdurable.nsf/](http://www.latribune.fr/Dossiers/developpementdurable.nsf/)  
[www.lesechos.fr/](http://www.lesechos.fr/)  
[www.lexpansion.com](http://www.lexpansion.com)  
[www.monoprix.fr](http://www.monoprix.fr)  
[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)  
[www.obs-reputation.org/presse/opresse-support.html](http://www.obs-reputation.org/presse/opresse-support.html)  
[www.orse.org/fr](http://www.orse.org/fr)  
[www.responsiblepractice.com/francais/apercu/fivewinds](http://www.responsiblepractice.com/francais/apercu/fivewinds)  
[www.scop-entreprises.tm.fr](http://www.scop-entreprises.tm.fr)  
[www.sd21000.org](http://www.sd21000.org)  
[www.total.fr](http://www.total.fr)



Page 4: [1] Mis en forme isserte 29/11/2004 09:44:00

Retrait : Suspendu : 1,29 cm, Hiérarchisation + Niveau : 2 + Style de numérotation : 1, 2, 3, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 3,06 cm + Tabulation après : 2,88 cm + Retrait : 2,88 cm, Tabulations : Pas à 2,88 cm

Page 4: [2] Mis en forme isserte 29/11/2004 09:44:00

Retrait : Suspendu : 0,13 cm, Hiérarchisation + Niveau : 1 + Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 0,76 cm + Retrait : 0,76 cm, Tabulations : -0,63 cm, Tabulation de liste

Page 4: [3] Mis en forme isserte 29/11/2004 09:44:00

Retrait : Suspendu : 0,13 cm, Hiérarchisation + Niveau : 1 + Style de numérotation : I, II, III, ... + Commencer à : 1 + Alignement : Gauche + Alignement : 0 cm + Tabulation après : 0,76 cm + Retrait : 0,76 cm, Tabulations : -0,77 cm, Tabulation de liste