

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Défis, risques et nouvelles pratiques

*Ouvrage dirigé par Jacques Igalens*

© Groupe Eyrolles, 2012  
ISBN : 978-2-212-55369-7

**EYROLLES**



# Table des matières

<b>PRÉFACE</b> .....	V
<b>LISTE DES AUTEURS</b> .....	XI
<b>INTRODUCTION</b> .....	XV

## PREMIÈRE PARTIE DÉFIS

### Chapitre 1

<b>RSE, ENTRE CRÉATION DE VALEUR ET NOUVEAU CONTRAT SOCIAL</b> .....	3
L'entreprise face aux parties prenantes.....	4
Sponsoring et mécénat.....	7
Questions pour l'entreprise de demain.....	9

### Chapitre 2

<b>LA RSE ENTRE <i>BUSINESS CASE</i> ET VALEUR PARTAGÉE</b> .....	13
Introduction.....	13
Les scripts du <i>business case</i> .....	18
La valeur partagée.....	26
Les scripts du <i>business case</i> et la valeur partagée.....	33

## DEUXIÈME PARTIE

### RISQUES

#### Chapitre 3

<b>RSE : LE CERCLE VICIEUX POUR LES ENTREPRISES</b> .....	37
Le profit n'est plus depuis longtemps la seule source de légitimité	38
La responsabilité sociétale, un véritable piège pour l'entreprise.....	41

#### Chapitre 4

<b>RÉGULER LE CAPITALISME VIA LA RSE : QUEL RÔLE POSSIBLE POUR LES ENTREPRISES ?</b> .....	47
Introduction .....	47
Du « toujours plus » au « beaucoup mieux » : les défis actuels .....	49
Contribuer à mettre l'économie au service de l'homme .....	57
Conclusion .....	65

## TROISIÈME PARTIE

### NOUVELLES PRATIQUES

#### Chapitre 5

<b>OÙ COMMENCE RÉELLEMENT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE ?</b> .....	69
La responsabilité fondamentale des professionnels de la finance .....	71
Les leviers d'une réelle responsabilité sociétale .....	79
Conclusion et propositions.....	86

#### Chapitre 6

<b>LA PERFORMANCE SOCIALE EST-ELLE MESURABLE ? LE RÔLE DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE</b> .....	89
Introduction .....	89
De la politique de RSE des entreprises à la mesure de la performance sociale .....	90

La notation extra-financière : un outil pour la communication des entreprises?.....	103
Conclusion.....	112

## Chapitre 7

<b>RSE : LES 5 TENTATIONS DE LA DRH</b> .....	113
La tentation de la bureaucratie .....	116
La tentation de l'extérieur.....	118
La tentation de la politique .....	121
La tentation de l'aveuglement.....	124
La tentation de l'inhibition.....	127

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	131
----------------------------	-----

<b>INDEX</b> .....	135
--------------------	-----

<b>LES MEMBRES DU CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT</b> .....	137
---	-----

# Introduction

Jacques Igalens

La responsabilité sociale de l'entreprise (désormais RSE) n'est pas un concept récent puisque les historiens de la gestion le font remonter aux années 1950. Il faut cependant attendre le début du siècle actuel pour que nombre de dirigeants d'entreprise l'inscrivent à leur agenda. En 1999, c'est le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, qui le leur demande lors de la rencontre annuelle de Davos. Deux ans plus tard, la commission européenne publie un livre vert qui propose «un cadre européen» sur le sujet, tout en incitant les entreprises à s'engager volontairement dans la RSE. Puis les initiatives se multiplient et s'accroissent jusqu'à la consécration que constitue en novembre 2010 la publication d'une norme internationale plébiscitée par 96 % des pays ayant pris part au vote, la norme ISO 26000<sup>1</sup>, «Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale».

---

1. Cette norme officialise le changement de terminologie, la responsabilité qui était sociale devient sociétale. Il est vrai que certains critiquaient depuis longtemps l'usage de l'adjectif «social» qui, en France, renvoie souvent aux seules relations entre employeurs et employés, alors qu'il s'agit ici des relations de l'entreprise avec ses environnements. Si, dans un premier temps, le terme de «responsabilité sociale de l'entreprise» s'est imposé, c'est certainement dû à une traduction de l'expression anglo-saxonne «corporate social responsibility». Il faut considérer aujourd'hui que les deux expressions sont équivalentes, c'est le parti pris de cet ouvrage. Un autre mérite de la norme ISO 26000 a été de proposer une définition qui s'impose. De ce point de vue, cette norme favorisera la communication et la compréhension entre tous les acteurs concernés.

Que penser de ce rapide succès? Il est à la fois éclairant et pré-occupant.

Il est éclairant car il fournit une même définition: en effet, jusqu'à la parution de la norme ISO 26000, nous avons autant de définitions que d'intervenants. De ce point de vue, il favorisera la communication et la compréhension entre tous les acteurs concernés.

Désormais la RSE est définie comme «la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.»

Cette définition de la responsabilité sociétale par la norme ISO 26000 a donc été acceptée par une majorité qualifiée au sein de l'Organisation internationale de normalisation<sup>1</sup>. Il appartenait à chacun des pays de s'assurer de la position des parties prenantes qui ont participé tout au long du processus d'élaboration de la norme. Six catégories de parties prenantes avaient été définies dès le début du processus, en 2004: les représentants des consommateurs, des travailleurs, des associations non gouvernementales (les ONG), des gouvernements, des entreprises et enfin des secteurs des services, du conseil et de la recherche.

---

1. Les votes négatifs ont été émis par Cuba, les États-Unis, l'Inde, le Luxembourg et la Turquie. Onze pays se sont abstenus: l'Algérie, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Bangladesh, la Hongrie, l'Islande, la Macédoine, la Nouvelle-Zélande et le Vietnam.

La définition retenue est très large puisqu'elle inclut à la fois des éléments précis (par exemple, la santé) mais aussi d'autres éléments extensibles selon les contextes («les attentes des parties prenantes»). Enfin il faut relever que les exigences du développement durable sont intégrées dans la RSE.

Le succès de la RSE est également préoccupant et il n'est pas interdit de se demander si le programme annoncé par cette définition n'est pas trop ambitieux. Les trois piliers du développement durable – économique, social et écologique –, le bien-être de la société, les attentes des parties prenantes créent une pression considérable qui pèse sur l'entreprise, surtout si l'on veut bien considérer que la norme s'adresse à toutes les entreprises, quelles que soient leurs forces, leurs activités ou leurs régions d'appartenance. En d'autres termes, la RSE, ou dans sa version normalisée la «responsabilité sociétale», n'est-elle pas un fardeau trop lourd à porter pour nombre d'entreprises qui sont confrontées à une crise mondiale et sont parfois menacées de disparition ?

### **Ne doit-on pas évoquer le risque de la RSE, ou plus exactement envisager l'entreprise au risque de la RSE ?**

Certes, la première réponse à cette question pourrait être négative car, pour beaucoup d'observateurs, la RSE n'est constituée que d'engagements volontaires et, dès lors, il appartiendrait à un chef d'entreprise dont la société serait en danger d'arbitrer entre les exigences de sa survie et celles de la RSE. En réalité, si la RSE a été constituée d'engagements discrétionnaires au temps des pionniers (on évoque ainsi les réalisations du paternalisme au XIX<sup>e</sup> siècle), aujourd'hui il en va différemment et nombre d'engagements à faire et à ne pas faire deviennent des obligations ou des quasi-obligations. Un exemple est fourni par l'obligation de reddition de comptes en matière sociale et environnementale. En France, cette obligation existe depuis 2001 pour les sociétés cotées sur un marché financier et, à la suite du Grenelle

de l'Environnement, le champ d'application de cette obligation devrait être élargi et son contenu renforcé en 2012. Or, on sait que l'obligation de dire ce que l'on fait entraîne assez rapidement l'obligation de faire car la stigmatisation de ceux qui restent en retrait sur les sujets sensibles (environnementaux et sociaux) est fortement préjudiciable auprès des consommateurs comme de l'opinion publique. L'entreprise moderne vit en permanence sous le regard attentif de ses parties prenantes et notamment des médias. Ne pas s'engager en matière de RSE, c'est courir le risque d'être « mauvais citoyen », « mauvais employeur », « mauvais fournisseur », etc.

Dans cet ouvrage nous envisageons le potentiel de transformation que porte la RSE car nous partageons la conviction qu'il ne s'agit nullement d'un effet de mode mais plutôt d'une lame de fond. La RSE peut-elle pleinement être mise en œuvre dans l'entreprise telle qu'elle est en 2012? Ou bien faut-il envisager que l'entreprise évolue non seulement dans ses méthodes de gestion mais également dans son être? En situant la RSE entre création de valeur et nouveau contrat social, le premier chapitre pose la question de l'objet social de l'entreprise.

Le deuxième chapitre précise le défi de la création de valeur auquel est confrontée toute entreprise socialement responsable. Il approfondit le *business case* de la RSE, c'est-à-dire la quête de réconciliation entre la performance économique et la performance sociale (ou sociétale). Mais il n'est pas question ici d'une nouvelle étude économétrique pour étudier des corrélations entre des mesures de l'une et de l'autre, il s'agit plutôt d'essayer de comprendre par quels mécanismes la performance en matière de RSE peut produire de la valeur économique, ce que certains évoquent désormais sous le paradigme de la valeur partagée.

Le troisième chapitre part du constat selon lequel nous assistons actuellement à un accroissement de la demande en termes de RSE et à une remise en cause de la légitimité de l'entreprise. Ce

constat se transforme en cercle vicieux lorsque ce sont les entreprises qui fournissent le plus d'efforts concernant la RSE qui sont également les plus soumises à la critique en termes de légitimité. L'analyse de l'évolution du concept de légitimité permet d'expliquer ce paradoxe.

Certains ont remarqué (à juste titre) que la question que soulève la RSE est celle des relations entre l'entreprise et la société et, en jouant sur les mots, ont pu se demander si l'entreprise était une affaire de société ou bien si, à l'inverse, la société était devenue l'affaire des entreprises. En d'autres termes, on peut envisager de transformer l'entreprise dans son être et son identité ou bien on peut poser la question de la transformation de la société, du système social. C'est la question que pose le quatrième chapitre : « Réguler le capitalisme *via* la RSE : quel rôle possible pour les entreprises ? »

Même si le propos est général, il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui un secteur porte, aux yeux du public, une responsabilité particulière, il s'agit du secteur des professionnels de la finance. Les banques et les assurances portent-elles une responsabilité spécifique non seulement en termes de RSE mais plus largement par rapport à l'état actuel dans lequel se trouve le monde ? Pour répondre à cette question, le cinquième chapitre rappelle les fondamentaux des métiers de la finance et de l'assurance et resitue la RSE par rapport à ces fondamentaux en accordant une place particulière aux établissements à statut coopératif.

Si l'on admet que l'on ne peut gérer que ce que l'on mesure, il apparaît très vite que la RSE doit être mesurée. Ici commencent de vraies difficultés car la définition que donne la norme ISO 26000 nous rappelle que la RSE est multidimensionnelle, elle comporte du « bien-être », de la « santé », des « droits de l'homme », des volets environnementaux et aussi de la performance économique puisqu'il s'agit d'un pilier essentiel du développement durable. Le sixième chapitre rappelle que, pour certains écono-

mistes, cette polysémie rend la RSE dangereuse : à courir plusieurs lièvres le chef d'entreprise pourrait n'en attraper aucun... Et pourtant des agences existent qui essaient de mesurer la performance non financière, et ce chapitre interroge leur démarche et leur indépendance.

Enfin le septième et dernier chapitre est consacré à la gestion des ressources humaines, il évoque les tentations « fatales » qui pèsent sur cette fonction lorsqu'elle est confrontée à la RSE.

Ainsi, c'est bien l'entreprise en général, la banque, la gestion des ressources humaines voire le système capitaliste dans son ensemble qui sont, tour à tour, passés au crible de la RSE. Il ne s'agit toutefois nullement d'une attaque en règle contre la RSE mais plutôt d'une série d'éclairages qui permettent de mettre en valeur la nécessité d'un réglage fin entre les exigences traditionnelles qui demeurent – notamment celle qui consiste à créer de la valeur économique – et les exigences nouvelles rassemblées autour du concept de responsabilité sociétale.