

Responsabilité sociale des entreprises

Concilier démocratie sociale,
écologie et compétitivité

Philippe Noguès

Responsabilité sociale des entreprises

Concilier démocratie sociale,
écologie et compétitivité

Philippe Noguès

AVERTISSEMENT

La mission de la Fondation Jean-Jaurès est de faire vivre le débat public et de concourir ainsi à la rénovation de la pensée socialiste. Elle publie donc les analyses et les propositions dont l'intérêt du thème, l'originalité de la problématique ou la qualité de l'argumentation contribuent à atteindre cet objectif, sans pour autant nécessairement reprendre à son compte chacune d'entre elles.

SOMMAIRE

Avant-propos	7
Introduction	11
Les racines historiques de la RSE	15
Construction des Etats-providence et émergence du concept de RSE	16
Essor du « développement durable » dans le monde	17
De la loi NRE de 2001 au Grenelle de l'environnement : la transcription en droit français de la RSE	19
Pour une approche politique de la RSE	23
Quelle définition pour la RSE ?	23
Un cadre pour faire de l'entreprise un moteur du bien-être social	27
<i>Soft law, hard law</i> : chercher le juste milieu	35
Un moment charnière pour la RSE	39
La fin d'une première étape : dépasser les limites du cadre actuel	39
Une question de souveraineté	43
La RSE comme levier de sortie de crise	46

Cinq chantiers prioritaires	55
Renforcer le rôle des syndicats et des branches professionnelles pour un dialogue social élargi	58
Diffuser la RSE aux PME	63
Etendre les exigences de responsabilité sociale à l'Etat	70
Rendre les entreprises responsables de leurs actes à l'étranger	75
Développer l'Investissement socialement responsable	81
 Conclusion	 87
 <i>Récapitulatif des propositions</i>	 89

AVANT-PROPOS

En juin 2012, je suis passé du monde de l'entreprise au monde de la politique : ancien syndicaliste et cadre commercial, j'ai été élu député d'une circonscription périurbaine et rurale du Morbihan. Encore marqué par la marée noire de l'Erika de décembre 1999, ce département se trouve aujourd'hui au cœur du débat sur la responsabilité de la grande distribution vis-à-vis des éleveurs. Dans le Morbihan, plus qu'ailleurs peut-être, on sait qu'on ne peut plus opposer les questions économiques et les questions sociales et environnementales.

C'est dans ce parcours professionnel, syndical puis politique, et dans mon ancrage territorial que s'enracinent mes

Ancien syndicaliste CFDT, **Philippe Noguès** est aujourd'hui député du Morbihan. Fortement engagé en faveur de la RSE, il préside le groupe d'études sur la RSE à l'Assemblée nationale, participe au cercle de réflexion parlementaire sur la responsabilité sociétale des multinationales et siège au sein de la plateforme d'actions globales pour la RSE.

convictions en faveur de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

C'est pourquoi j'ai fait le choix de rejoindre la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale, tout en suivant de près les questions relatives au travail, au dialogue social et à l'entreprise en général. Suivant la même logique, j'ai fait de la RSE une priorité de mon mandat, notamment en créant à l'Assemblée nationale un groupe d'études sur le sujet.

Je constate trop souvent que la RSE est encore méconnue en dehors des cercles militants. Nous avons besoin de l'ancrer dans une tradition de pensée politique, tout comme nous devons refonder la manière dont nous pensons l'entreprise en politique, en particulier à gauche. L'entreprise n'est pas seulement une structure juridique naviguant avec plus ou moins de facilité dans l'économie de marché : derrière chacune d'elle, il y a des hommes et des territoires.

On pourra d'ailleurs me reprocher de m'être trop centré sur la notion de RSE et non sur celle de RSO (Responsabilité sociale des organisations). Il ne faut pas y voir une quelconque réticence – et vous verrez d'ailleurs que j'évoque plusieurs fois le concept –, mais simplement la volonté de se concentrer sur l'entreprise.

Cet essai, fruit d'une longue réflexion et de plusieurs mois de travail parlementaire, entend montrer que nous avons besoin de RSE dans le débat politique. Notre modèle s'essouffle, et la responsabilité des décideurs politiques est de rassurer la population en apportant des solutions pérennes et efficaces aux questions économiques, sociales et environnementales qui se posent désormais avec insistance. La gestion de l'urgence doit s'accompagner d'une véritable vision de l'avenir pour le moyen et le long terme. J'ai la conviction que nous serons jugés sur nos résultats dans ce domaine.

INTRODUCTION

Enron, Seveso, Deepwater, Bhopal, Erika, amiante, suicides en entreprise, scandales de corruption, affaire de la viande de cheval, marée noire dans le delta du Niger : les exemples ne manquent pas pour illustrer la nécessité de rendre les entreprises plus transparentes et plus responsables des conséquences de leurs activités sur l'environnement et sur les sociétés humaines. Pour autant, infléchir notre modèle économique et social ne doit pas se faire au détriment de nos emplois et de la compétitivité de nos entreprises.

Pour parvenir à concilier concrètement démocratie sociale, développement durable et compétitivité de manière effective, nous avons besoin de faire preuve d'imagination, de ce que l'on pourrait appeler une réelle « utopie pragmatique » : la RSE en est une.

Parce qu'elle s'adapte à la diversité des entreprises, à leurs stratégies et à leurs contraintes opérationnelles, la RSE répond justement à trois enjeux majeurs de notre économie mondialisée : un enjeu démocratique et social de prise en compte de l'impact des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes (salariés, sous-traitants, fournisseurs, clients, riverains, etc.), un enjeu de soutenabilité environnementale de l'économie, et enfin un enjeu de gouvernance et de transparence. Depuis le début des années 2000, de nombreuses initiatives étatiques et privées ont permis à la RSE de s'institutionnaliser progressivement.

Malheureusement, les entreprises considèrent encore trop souvent la RSE comme, au mieux, un élément marketing

(virant parfois au *green-washing* et/ou au *social-washing*¹), au pire comme une contrainte budgétaire supplémentaire. Rares sont celles qui ont véritablement adapté leur modèle économique et se retrouvent suffisamment armées aujourd'hui face aux enjeux sociaux et environnementaux de demain. Or, la RSE fait partie des outils sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour lutter contre la crise actuelle. Celle-ci n'est pas seulement économique et financière, mais aussi sociale, environnementale et politique. Elle s'accompagne d'une crise de confiance et de légitimité qui frappe aussi bien les entreprises que les décideurs publics. Elle appelle donc des solutions systémiques, à mettre en place dès maintenant.

Lors de sa conférence de presse du 16 mai 2013, François Hollande a déclaré, à juste titre, que « l'offensive, c'est de préparer la France de demain, [...] de promouvoir un

1. On parle de *green-washing* (ou en français de « l'éco blanchiment ») lorsque des entreprises adoptent une stratégie de communication et/ou de marketing visant à leur donner une image écologique, sans que cela soit un reflet fidèle de la réalité. Ainsi, certaines entreprises dépensent plus d'argent dans des publicités « vertes » que dans leur stratégie de développement durable. On emploie par extension l'expression *social-washing* lorsque le phénomène concerne la politique sociale de l'entreprise.

modèle fondé sur la performance économique mais aussi sur la responsabilité sociale, environnementale. » Une plateforme d'actions globales sur la RSE, annoncée lors de la conférence environnementale, se met en place.² A Bruxelles, une directive sera bientôt débattue.³ Enfin, un rapport a été remis au gouvernement en juin 2013.⁴

Ni guide pratique à destination des entreprises, ni traité académique, cet Essai entend contribuer au débat public et politique sur l'entreprise d'aujourd'hui, pour préparer celle de demain.

2. La première réunion de cette plateforme s'est tenue le 17 juin 2013 à Matignon.

3. Après avoir établi une stratégie pour la RSE en 2011, la Commission européenne a intégré dans la directive sur les normes comptables des obligations relatives à un reporting extra-financier obligatoire pour les grandes entreprises en Europe. Le périmètre retenu dans le projet de directive (qui doit encore être discuté au Parlement) reviendrait à étendre le reporting extra-financier à dix-huit mille entreprises européennes, alors que seules deux mille cinq cents d'entre elles en publient un aujourd'hui.

4. Rapport remis le 13 juin 2013, élaboré par Lydia Brovelli, Xavier Drago et Eric Molinié, à la demande des ministres Pierre Moscovici, ministre de l'Economie et des Finances, Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur, Delphine Batho, alors ministre de l'Ecologie, et Michel Sapin, ministre du Travail.

LES RACINES HISTORIQUES DE LA RSE

La RSE apparaît souvent comme un concept récent, voire comme un simple effet de mode sans ancrage historique. C'est pourtant une idée dont les racines sont indissociables de l'histoire socio-économique des cent cinquante dernières années. Le débat sur l'utilité sociale et la contribution au bien public des entreprises est né en même temps que l'entreprise moderne, c'est-à-dire relativement récemment puisque l'idée de rassembler dans un même lieu machines, outils de production et ouvriers remonte à la Révolution industrielle. A l'époque, certains patrons mettent en place dans leurs usines, de manière volontaire, des organisations paternalistes. L'objectif est aussi bien moral qu'économique : il s'agit de bien traiter son personnel pour qu'il produise mieux à une époque où la Sécurité sociale n'existe pas encore.⁵

5. Sur la relative filiation historique entre paternalisme et RSE, lire Thierry Hommel, « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et Histoire*, 2006/4 (n°45).

Construction des Etats-providence et émergence du concept de RSE

On attribue généralement le terme de « responsabilité sociale des entreprises » à l'Américain Howard Bowen, qui expose en 1953 sa théorie sur la *social responsibility of the businessman*.⁶ L'époque s'y prête alors. Aux Etats-Unis, les mouvements religieux et les défenseurs des droits civils s'attaquent de plus en plus à la moralité des activités des entreprises, et développent les premières actions de boycott. Dans l'Europe social-démocrate de l'après-guerre, l'avènement des Etats-providence marginalise définitivement la philanthropie volontaire des entreprises au profit de l'institutionnalisation de nouvelles formes de négociations sociales collectives. En 1977, le bilan social est institué en France, ancêtre direct du rapport extra-financier. Tout ceci constitue les prémices de la RSE telle

6. On trouvera un éclairage historique intéressant sur les travaux d'Howard Bowen dans A. Acquier, J.P. Gond, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social responsibilities of the businessman*, d'Howard Bowen », *Finance - Contrôle - Stratégie*, 2007, vol. 10 (2).

que nous l'entendons. Reflet de cette histoire, l'approche morale de la RSE reste plus répandue dans le monde anglo-saxon, alors que l'approche sociale prédomine toujours en France.

La critique ne se fait pas attendre. Dès les années 1970, l'école de Chicago s'empare du sujet. Milton Friedman estime que la seule responsabilité de l'entreprise doit être le profit, seul garant selon lui du bien-être social et de l'intérêt général. Bien que datée et biaisée, cette idée continue malheureusement d'être véhiculée jusqu'à aujourd'hui dans certains cercles ultralibéraux.

Essor du « développement durable » dans le monde

En 1987 à l'ONU, le rapport Brundtland évoque le concept de « développement durable », entendu comme un modèle de développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Les deux décennies suivantes seront celles d'un certain âge d'or du libéralisme

mondialisé, conforté par la chute de l'URSS et la révolution des nouvelles technologies. Parallèlement, plusieurs scandales environnementaux, sociaux ou liés à la gouvernance viennent ternir l'image de marque des entreprises : Enron aux Etats-Unis, Bhopal en Inde, marée noire de l'Erika et scandale de l'amiante en France, etc.

Ainsi, de manière paradoxale, les années 1990 et 2000 sont marquées à la fois par l'euphorie de la mondialisation déréglée et de la finance triomphante, mais aussi par une prise de conscience croissante des questions environnementales et des conséquences parfois dramatiques du comportement de certaines entreprises sur les sociétés humaines. Les Etats et les organismes supranationaux peinent à apporter des réponses à des questions dépassant les frontières – dont le réchauffement climatique est l'exemple le plus frappant. En réaction, la société civile se réorganise et renouvelle sa capacité de critique, désormais mondialisée elle aussi. En somme, l'entreprise n'a jamais été aussi toute-puissante et son image jamais aussi ternie à la fois. L'époque est donc propice au développement de la RSE.

Les chartes, principes et autres textes relevant de la *soft law*⁷ se multiplient au niveau international. Des initiatives privées émergent dans les milieux d'affaires (EITI⁸, Principes Equateur⁹, etc.)

De la loi NRE de 2001 au Grenelle de l'environnement : la transcription en droit français de la RSE

En France, la décennie 2000 est celle qui voit la RSE s'institutionnaliser. C'est tout d'abord la décennie du développement de la notation sociale. Tout comme il existe des agences de notation financière, il existe désormais des agences de notation extra-financière. Parmi elles, la française Vigéo, fondée en 2001 et présidée jusqu'à aujourd'hui par Nicole Notat, parvient à se positionner au rang des

7. Voir la troisième partie du chapitre II.

8. L'EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) est une conférence internationale rassemblant des entreprises, des Etats et des représentants de la société civile, qui vise à améliorer la transparence dans le secteur des industries extractives.

9. Les Principes Equateur consistent à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux par les banques dans leur activité de financement de projets. Ils concernent les projets supérieurs à dix millions de dollars, et rassemblent plus de soixante-dix banques dans le monde.

leaders mondiaux du marché.¹⁰ De nouveaux métiers font leur apparition sur le marché du travail : analyste extra-financier, consultant en RSE, directeur de développement durable, etc.

En 1997, l'Assemblée nationale passe de nouveau à gauche et en mai 2001, le gouvernement Jospin fait adopter une loi structurante qui comprend un ensemble de mesures destinées à réduire les effets néfastes des dysfonctionnements de la mondialisation, intitulée loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE). Cette loi instaure notamment le principe selon lequel les sociétés françaises cotées doivent inclure dans leur rapport de gestion des

10. La question de la notation sociale et des agences de notation n'est d'ailleurs pas sans poser quelques questions. Contrairement aux agences de notation classiques qui font payer les entreprises notées, leur modèle économique est fondé sur la vente de données et d'analyses aux investisseurs. Cela a du bon, tant on sait à quel point le modèle économique des agences de notation est une source de conflits d'intérêts, mais cela fait obstacle à la publication des notes. Ces agences ont également encore des progrès à réaliser dans la transparence de leurs méthodes. Ces questions passionnantes ne sont abordées qu'à la marge dans cet ouvrage, non par désintérêt, mais parce que les réponses reposent sur la généralisation préalable des rapports extra-financiers et sur le développement de l'ISR (investissement socialement responsable). Ces deux sujets font partie des cinq chantiers prioritaires mis en avant à la fin de cet Essai.

informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités (article L. 225-102-1 du code de commerce), ce qu'on appelle le reporting extra-financier. A son entrée en vigueur en février 2002, avec application au 1^{er} janvier 2003 pour les exercices 2002, le dispositif concernait environ sept cents entreprises. Il a eu un effet d'impulsion très puissant, bien qu'il restait en pratique fondé sur l'incitation, étant donné l'absence de sanctions et de dispositifs de contrôle.

Les débats du Grenelle de l'environnement ont conclu à la nécessité de renforcer la loi NRE. L'article L. 225 du code de commerce est complété en juillet 2010 par la loi Grenelle II. Le périmètre des entreprises concernées est largement étendu. L'absence de sanction reste la règle, mais les données doivent désormais être certifiées par un tiers (sur le principe des commissaires aux comptes pour les données comptables). L'adoption de cette loi a toutefois donné lieu à un lobbying avec, pour certains, l'objectif affiché de vider la loi de son sens. Après le vote de la loi, la guérilla réglementaire entre les plus fervents partisans de la

RSE et – notamment – le tandem Afep-Medef¹¹ s'est poursuivie sur le décret d'application, publié finalement *in extremis* en avril 2012 entre les deux tours de la présidentielle, dans une version jugée décevante par de nombreux acteurs de la RSE.¹² En 2010, par un cavalier législatif, la loi Warsmann avait préalablement affaibli la portée du texte. Ce décret, actuellement en cours de réécriture, continue de faire l'objet de débats passionnés.

En 2010, la norme ISO 26000 est également adoptée. Il s'agit d'une sorte de « guide pratique », non certifiable, présenté sous la forme de lignes directrices permettant à chaque organisation d'identifier ses domaines d'action pertinents et prioritaires en matière de RSE.

11. Afep (Association française des entreprises privées) et Medef (Mouvement des entreprises de France).

12. Novethic, 26 avril 2012 : « Reporting RSE : la loi Grenelle II enfin applicable ».

POUR UNE APPROCHE POLITIQUE DE LA RSE

Quelle définition pour la RSE ?

La responsabilité est une notion philosophique et morale, appliquée ici à l'économie. Trop souvent, les acteurs de la RSE s'y engagent sans avoir réellement réfléchi à la signification de leur démarche. Cela conduit à une situation paradoxale : jamais autant d'entreprises, d'organisations et d'observateurs ne se sont intéressés à la RSE, mais il n'y a toujours pas de réel consensus autour de la définition de la RSE.

On pourrait classer les acteurs en trois catégories, selon la manière dont ils appréhendent la RSE :

- Une vision éthique et morale de la RSE, plutôt anglo-saxonne, partagée par des ONG aussi bien que par des chefs d'entreprise soucieux de l'éthique des affaires. L'idée est qu'il faut faire de la RSE parce que c'est bon, indépendamment des enjeux économiques. Les limites de cette approche résident d'une part dans le fait qu'elle

repose sur la conviction et les valeurs personnelles des acteurs et non sur un modèle global, et d'autre part dans la confusion qui est souvent faite avec la philanthropie ou le mécénat ;

- Une vision utilitariste, qui voit dans la RSE un moyen pour l'entreprise de tirer un bénéfice à court ou moyen terme : réduire sa consommation énergétique, améliorer son image, soigner le climat social, mieux gérer le risque extra-financier pour anticiper les accidents industriels, etc. ;
- Une vision légaliste, chez ceux qui ne voient dans la RSE qu'une contrainte réglementaire avec laquelle il faut se mettre en conformité. Les partisans de cette approche *a minima* forment parfois les rangs du lobbying en faveur d'une approche strictement volontaire de la RSE. Mais ce sont aussi des entreprises plus petites qui, malgré une volonté et un engagement sincères, n'ont pas les ressources suffisantes pour s'adapter.

Entre le bon, l'utile et le légal, la vision politique de la RSE doit se situer sur le registre du juste et de l'intérêt général.

Comme pour la démocratie ou le développement durable, la définition de la RSE doit rester assez générale pour ne pas enfermer le concept dans une vision trop normée qui inciterait les entreprises au légalisme plutôt qu'à l'innovation, mais il faut aussi lui donner du corps. Ce débat ne sera peut-être jamais clos, mais c'est peut-être ce qui fait de ce concept une « utopie pragmatique ». Michel Capron résume très bien les choses : « En fin de compte, il n'y a donc pas de consensus sur la RSE mais souvent une illusion de consensus. Il ne peut exister de définition unique et courante, compte tenu de la nature et de la diversité des acteurs concernés. Mais faut-il s'en plaindre ? L'imprécision du concept est plus féconde qu'on ne le croit car l'absence de consensus oblige chacun à en approfondir le sens ».¹³

Ne pas chercher de définition figée, c'est aussi reconnaître que la RSE est susceptible d'évoluer dans le temps et dans

13. Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizélee, « La Responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, 2010.

l'espace. L'approche anglo-saxonne reste plus teintée d'éthique et de morale que la vision européenne, davantage axée sur le développement durable : faut-il y voir une contradiction politique, ou au contraire le nécessaire ancrage dans les cultures socio-économiques de chaque pays ?

Politiquement parlant, il faut considérer la RSE comme un idéal basé sur deux grands triptyques :

- « Protéger, respecter, réparer »¹⁴, c'est-à-dire pour l'entreprise s'assurer qu'elle maîtrise les impacts négatifs de ses activités en amont comme en aval, chercher à les réduire, rendre compte des efforts qu'elle entreprend et réparer les éventuels dégâts causés par ses activités ;
- prendre en compte les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dans la définition du modèle économique et à tous les niveaux opérationnels de l'activité de l'entreprise.

14. « Protéger, respecter et réparer » est le cadre de référence présenté en 2008 avant d'être accepté par le Conseil des droits de l'homme, et destiné à être utilisé par les entreprises et les États. Les « Principes de Ruggie » (du nom du représentant spécial chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises à l'ONU) s'appuient sur ce cadre.

Un cadre pour faire de l'entreprise un moteur du bien-être social

Le concept de RSE est basé sur une vision partenariale de l'entreprise. L'actionnaire ne partage pas forcément avec celle-ci une communauté durable d'intérêts. Si l'on veut que l'économie contribue au développement durable et qu'elle s'inscrive dans une perspective de long terme, il faut repenser le rôle de l'actionnaire et accepter que les intérêts de l'entreprise en tant que système socioproductif ne coïncident pas toujours avec les intérêts des propriétaires de l'entreprise au sens strictement capitalistique du terme.

La RSE fait intervenir le concept des « parties prenantes » (de l'anglais *stakeholders*), entendu comme l'ensemble des acteurs concernés directement ou indirectement par les activités de l'entreprise. Ces parties prenantes peuvent être internes à l'entreprise (salariés, actionnaires, dirigeants, filiales), ou externes (sous-traitants et fournisseurs, clients, riverains, ONG, etc.). Cette notion s'impose de plus en plus comme une notion centrale dans la RSE, notamment

grâce à la popularité de la définition de la RSO par la norme ISO 26000, qui parle de « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 et est compatible avec les normes internationales,
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cela posé, de nombreuses questions restent en suspens. Comment l'entreprise doit-elle identifier ses parties prenantes ? Les parties prenantes externes sont-elles toutes légitimes à être consultées, et dans quelles conditions ? Comment leur rôle s'articule-t-il avec celui des parties prenantes internes ? L'État est-il une partie prenante ? Comment s'organise le dialogue, sous le contrôle de qui, et à l'initiative de qui ?

Le développement durable en ligne de mire

Le développement durable s'impose dans le paysage politique dès les années 1990 et la conscience environnementale n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui : il en va de la protection de nos paysages, de notre santé mais aussi de notre économie. Cependant, on ne peut pas se contenter de favoriser l'investissement et l'innovation dans certains secteurs spécifiques (énergies renouvelables, dépollution, gestion des déchets, etc.), bien que cela soit indispensable et que l'on ne puisse pas en faire l'économie. Il faut aussi remettre en cause certains comportements bien ancrés dans notre modèle productiviste, « verdir » le cœur même de notre économie, tous secteurs et toutes entreprises confondus.

La RSE est justement un outil puissant pour adapter les enjeux macroéconomiques au niveau de l'entreprise, et ce faisant pour sortir des grands discours et mettre en œuvre, de manière concrète et opérationnelle, le concept de développement durable et de transition énergétique. Plus la RSE montera en puissance, plus notre économie sera verte de l'intérieur et plus grande sera, par conséquent, la

contribution des entreprises à la maîtrise des enjeux environnementaux et sociaux.

Vers un dialogue social élargi

Parce qu'on y passe du temps, parce qu'on y interagit avec des collègues et une chaîne hiérarchique, ou encore parce qu'on s'y forme, le « mieux vivre ensemble » passe par l'entreprise. La société dans son ensemble a donc intérêt à ce que le climat social des entreprises soit au beau fixe, ce qui suppose d'améliorer le dialogue social.

La RSE combine une approche partenariale de l'entreprise et un dialogue social élargi, dans l'intérêt conjoint des salariés, des entreprises et de leurs parties prenantes. Dès lors se pose la question de l'articulation entre RSE et dialogue social. Même si la tendance à la suspicion a décliné, une partie de la gauche voit encore dans la RSE une sorte de cheval de Troie du capitalisme. En aucun cas la RSE ne remet en cause les obligations légales de l'entreprise. Elle invite les entreprises à aller plus loin, à mesurer leurs progrès, et surtout à être transparentes sur leurs démarches,

en complément – et non en concurrence – des dispositifs prévus par le code du travail et le droit social. Une grande partie des réticences naît en réalité du fait que la démarche RSE n'est aujourd'hui élaborée que par quelques personnes dans l'entreprise, sans que les instances représentatives du personnel soient impliquées ou consultées. Le tableau page suivante tente de schématiser la complémentarité et les différences entre dialogue social et RSE.

	Dialogue social en entreprise	RSE
Nature	Obligatoire : prévu et organisé par le code du travail	Volontaire : bien que le cadre légal crée quelques obligations, la RSE repose en grande partie sur l'incitation et la volonté des entreprises
Acteurs impliqués	Parties prenantes internes : représentants du personnel, DRH, dirigeants	Parties prenantes internes et externes, selon des modalités laissées à l'appréciation des entreprises et/ou des directeurs de développement durable
Sujets abordés	Emploi/ Travail/Questions sociales	Approche extra-financière globale : environnement, social et gouvernance
Cadre	<i>Hard law</i> : cadre très formalisé par le code du travail	<i>Soft law</i> tendant à se renforcer progressivement : cadre qui reste encore à établir pour l'essentiel
Supports	Accords d'entreprises, accords de branche, conventions collectives, accords interprofessionnels, etc.	Reporting extra-financier Chartes et autres documents d'engagement volontaire
Salariés	Représentés de manière très encadrée par le droit	Trop rarement impliqués et consultés : cette question est pour l'instant laissée au libre arbitre de l'entreprise

La RSE est donc une réponse politique aux deux enjeux que sont l'urgence écologique et l'amélioration du dialogue social. Plusieurs études ont montré que les questions environnementales et sociales ne sont en fait que les deux faces d'une même monnaie : on voit bien que les inégalités face à la précarité énergétique et à l'exposition aux pollutions accentuent la fracture sociale, et que les catastrophes naturelles et/ou industrielles ont des conséquences tout aussi sociales qu'environnementales.¹⁵ Ainsi, outre les droits humains dits « de première génération » (liberté d'expression, protection contre la torture, etc.), la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1946 comprend un large éventail de droits économiques sociaux et culturels. On y recense notamment le droit à la santé, le droit à une nourriture suffisante et le droit à l'eau, systématiquement mis à mal en cas de catastrophe

15. Sur ce point très important, on citera l'étude de Conseil économique pour le développement durable réalisée par Patricia Crifo (CEED, Paris Ouest et Polytechnique) et Eloi Laurent (Ofce / Sciences Po, Stanford) datée de 2013 et intitulée : « Enjeux environnementaux et question sociale : pourquoi et comment lier justice sociale et écologie ? ». Les auteurs y développent l'idée que « la préoccupation environnementale est une nouvelle frontière de la question sociale : des politiques publiques visant l'équité ou la réduction des inégalités sociales qui ne prendraient pas en compte la dimension environnementale ignoraient un aspect essentiel de la question sociale. »

écologique. Prenons l'exemple de la marée noire de 2008 dans le delta du Niger : outre les conséquences écologiques, la pollution massive de cette région a détruit les systèmes économiques locaux, traditionnellement agricoles. Le chômage a explosé, l'exode rural s'est brutalement accéléré, et les produits alimentaires sans danger sanitaire sont désormais importés à des prix prohibitifs pour la population.

En parlant d'enjeux extra-financiers, la RSE appréhende les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance de manière simultanée et intégrée. C'est pourquoi les débats sur les mots que l'on place derrière le sigle RSE n'ont pas grand intérêt. Certains préfèrent parler de responsabilité « sociétale » des entreprises plutôt que de responsabilité « sociale », pour mieux traduire le mot américain *social*. Pourquoi pas, mais ces néologismes ne sont pas indispensables.

Par conséquent, n'ayons pas peur du mot « social » : outre qu'il reflète un certain tropisme historique de la « RSE à

la française », il renvoie de lui-même aux autres enjeux extra-financiers.

Soft law, hard law : chercher le juste milieu

C'est peu dire que le principal point de débat, sur lequel il appartient à la sphère politique de se positionner, est celui de l'articulation entre mesures incitatives (*soft law*) et dispositifs contraignants (*hard law*). Malheureusement, ce débat donne trop souvent lieu à un dialogue de sourds. Les partisans d'une RSE basée entièrement sur le volontariat accusent les réglementations d'être contre-productives et inutiles : « Faites confiance à notre éthique, et tout ira bien », estiment-ils. A l'inverse, les partisans d'un durcissement de la réglementation peinent parfois à intégrer leurs revendications dans un cadre économique. Au milieu se situe heureusement un nombre croissant d'acteurs pragmatiques. Les responsables politiques doivent dépasser ces clivages et rechercher le positionnement le plus pertinent et le plus efficace. Il va sans dire que rien ne doit être imposé unilatéralement, sans concertation avec les

parties prenantes : cela serait aller à l'encontre même de ce que l'on prétend promouvoir.

La définition européenne évolue

Quel que soit l'état du débat, l'évolution progressive de la RSE, d'un cadre totalement volontaire vers quelque chose de partiellement encadré, se fait de manière naturelle en Europe. Ainsi, en 2001, l'UE définit la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». ¹⁶ Dix ans plus tard, sa nouvelle définition est la suivante : « La responsabilité sociale des entreprises concerne les actions de celles-ci qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement. Certaines mesures réglementaires peuvent créer des conditions plus propices à inciter les entreprises à s'acquitter volontaire-

16. Communication de la Commission européenne - COM(2001) 366.

ment de leurs responsabilités sociales ». ¹⁷ Le glissement sémantique est réel : sans que la RSE soit devenue une démarche obligatoire, on se dirige en Europe vers des standards sensiblement plus forts. La RSE n'est plus un « atout optionnel » mais devient un enjeu de régulation économique.

17. « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Communication de la Commission européenne, COM(2011) 681.

UN MOMENT CHARNIÈRE POUR LA RSE

La fin d'une première étape : dépasser les limites du cadre actuel

La loi NRE de 2001 a sensibilisé les entreprises à la nécessité de se placer sur le chemin de l'innovation sociale et environnementale, et elle les a incitées à mesurer et à rendre compte de leurs progrès. La distinction est désormais claire entre la RSE d'un côté, et les actions de mécénat ou de philanthropie de l'autre. Globalement, la loi NRE a favorisé un certain isomorphisme et une convergence vers le haut. L'effet incitatif et progressif a fonctionné, avec un décollage autour des années 2006-2007.¹⁸ Aujourd'hui, la quasi-totalité des sociétés du CAC 40 et la majorité du SBF 120 publient des informations sociales et environnementales.

¹⁸. « Bilan de neuf années d'application de la loi NRE en matière de reporting social », rapport du groupe Alpha publié le 3 avril 2012.

Toutefois, les limites du cadre actuel sont évidentes. On ne dispose malheureusement d'aucune étude globale¹⁹, mais on sait que les pratiques de RSE et la qualité des rapports extra-financiers restent fortement hétérogènes. Par ailleurs, les PME (hors SBF 120) restent en retrait du mouvement. Le dialogue avec les parties prenantes, que ce soit les salariés ou les parties externes à l'entreprise, fait également l'objet d'un traitement très hétérogène d'une société à une autre. Les grandes entreprises ne donnent pas toujours l'exemple. Le lobbying pratiqué de manière ouverte au moment du Grenelle II montre à quel point les conservatismes et les réticences restent importants.

La « RSE à la française » se focalise fortement sur le reporting extra-financier. Celui-ci est encore trop souvent perçu comme une finalité et non comme un outil permettant de structurer une démarche RSE, de mesurer des progrès, et de rendre possible le dialogue avec les parties prenantes *via*

19. Parmi les études disponibles, citons celles de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité sociale des entreprises), de l'Institut RSE Management, du groupe Alpha, et récemment de l'AMF. Ces études se fondent en général soit sur les plus grandes entreprises, soit sur un échantillon restreint. Elles pointent toutes les limites du cadre actuel.

un effort préalable de transparence. Trop d'entreprises considèrent qu'elles remplissent leurs exigences de RSE dès lors qu'elles publient un rapport extra-financier conforme à la réglementation. Certes, il n'y a pas de RSE sans transparence, mais la transparence ne suffit pas : elle est le préalable à ce que l'entreprise rende des comptes, au sens large du terme²⁰, et s'engage dans une relation constructive avec ses parties prenantes, mais une entreprise moins-disante qui publie un rapport ne devient pas automatiquement responsable pour autant.

Autre limite du dispositif actuel : il ne précise pas qui s'occupe de la RSE au sein de l'entreprise. Bien souvent, du moins dans les grands groupes, c'est un département du développement durable, parfois rattaché à celui de la communication. Il est bien évident que cette configuration alimente les soupçons selon lesquels la RSE ne serait qu'un outil de communication, ce qui pose un problème de crédibilité. Dans les faits, la démarche RSE reste dépendante de la volonté et des convictions personnelles du chef

20. Notion d'*accountability* en anglais.

d'entreprise, et se résume trop souvent à un reporting élaboré par quelques cadres dans l'entreprise. Il faut dépasser cette situation afin que les parties prenantes internes – notamment les salariés – soient impliquées et consultées à toutes les étapes de la démarche RSE, et qu'un dialogue réel avec les parties prenantes externes soit possible et légitime. Aussi, s'il n'est pas souhaitable que le politique se mêle de l'organisation interne de l'entreprise, et s'il faut saluer la qualité du travail des directeurs de développement durable, il est en revanche nécessaire de renforcer le rôle des syndicats et des branches professionnelles.

Enfin, malgré les progrès immenses réalisés depuis dix ans, la RSE reste principalement l'apanage des grands groupes et des grandes villes. La diffusion de la RSE aux PME va de pair avec une plus grande appropriation de la RSE dans les territoires puisque la vitalité économique de nos régions repose sur des PME et des ETI. Sur ces deux points, les choses évoluent, grâce notamment à l'émergence de réseaux territoriaux d'entreprises centrés sur la RSE.²¹ La

21. On pourrait citer l'exemple du réseau GRANDDE en Normandie, mais aussi l'association RSE-PACA.

faible intégration de la RSE chez les PME est à la fois un problème et un symptôme : moins exposées médiatiquement que les grandes entreprises, elles sont plus réticentes à s'engager, signe que la RSE reste perçue comme un enjeu d'image, c'est-à-dire sous un angle utilitariste.

Une question de souveraineté

A bien des égards, nous traversons une époque de mutations. La mondialisation triomphante entamée à la fin des années 1980, la dérégulation financière, la flexibilité croissante du travail, la raréfaction des matières premières, les menaces qui pèsent sur l'Etat-providence, le déclin des grandes idéologies, ainsi que le pouvoir démultiplicateur des nouvelles technologies, sont autant de facteurs qui remettent en cause nos certitudes économiques, politiques et sociales. Les souverainetés classiques, à commencer par celle des Etats, sont sans cesse concurrencées. Certaines entreprises réalisent des chiffres d'affaires supérieurs aux PIB des pays dans lesquels elles installent leurs usines. Les erreurs de

gouvernance du système financier américain peuvent entraîner la faillite de plusieurs milliers de micro-entreprises sur tous les continents.

Au fil des années, les Etats ont renoncé, sans forcément en avoir conscience, à une partie de leur souveraineté, au profit de grandes entreprises internationalisées plus ou moins nébuleuses. Les Etats sont responsables du respect des droits de l'homme sur leur territoire, mais qu'en est-il de la responsabilité des entreprises issues de pays aux standards élevés et qui exercent leurs activités économiques dans des Etats moins exigeants ? Les entreprises ne sont pas des Etats et, à ce titre, elles ne peuvent être tenues responsables de tout, mais elles peuvent l'être en partie sur leur périmètre économique, dans des conditions établies – et contrôlées – par les Etats et les organisations internationales. Le rôle des responsables politiques est donc, plus que jamais, de proposer des solutions efficaces permettant de veiller à ce que les peuples et les Etats restent souverains, et cela sans plus attendre.

Un outil de rayonnement international de la France

Depuis le début des années 2000, la France est devenue un acteur incontournable dans le champ international de la RSE. Sa voix est écoutée, consultée, et souvent imitée. En effet, la loi NRE a fait de notre pays une force d'impulsion en Europe. La France participe à de nombreuses négociations internationales dans lesquelles elle compte, que ce soit dans le cadre des Nations unies (pacte mondial, principes pour l'investissement responsable, Principes de Ruggie), de l'Union européenne, de l'Organisation internationale du travail ou de l'OCDE. Par ailleurs, c'est bien la France qui est à l'origine du « groupe des amis de l'article 47 ».²²

22. Au sommet de Rio en 2012, la France a lancé avec quelques pays (Afrique du Sud, Brésil, Danemark) cette initiative internationale visant à développer le reporting extra-financier des entreprises dans le monde, en référence à l'article 47 du document final de la conférence : « Nous sommes conscients de l'importance de la communication, par les entreprises, d'informations sur l'impact environnemental de leurs activités et les encourageons, en particulier s'agissant des entreprises cotées et des grandes entreprises, à étudier la possibilité d'insérer dans leurs rapports périodiques des informations sur la soutenabilité de leurs activités. Nous encourageons le secteur industriel, les gouvernements intéressés ainsi que les parties prenantes concernées à élaborer, avec l'appui du système des Nations unies s'il y a lieu, des modèles de meilleures pratiques et à faciliter la publication d'informations sur le caractère durable de leurs activités, en faisant fond sur les enseignements tirés des cadres existants et en accordant une attention particulière aux besoins des pays en développement, notamment en matière de renforcement des capacités. »

Ce rayonnement français est aussi académique. La recherche sur la RSE, quel que ce soit le domaine (sciences de gestion, économie ou sciences sociales), est particulièrement riche et dynamique en France. Les réseaux de chercheurs, comme l'Aderse, y contribuent en très grande partie. C'est un cercle vertueux : plus on en sait sur la RSE, sur l'ISR (Investissement socialement responsable) et sur le développement durable en général, plus les entreprises s'y engagent en toute connaissance de cause, et plus les responsables politiques s'y intéressent. Quoi qu'en disent nos détracteurs, nous avons un temps d'avance sur nos voisins et nous devons le cultiver. La compétitivité hors coût de notre économie passe aussi par là.

La RSE comme levier de sortie de crise

« Les hommes ne voient la nécessité que dans la crise », a écrit Jean Monnet. Celle que nous traversons doit achever de nous convaincre qu'il faut franchir une deuxième étape de promotion de la RSE. Si nous peinons à y apporter des solutions efficaces, c'est en partie parce que nous n'avons

pas encore réussi à englober à la fois les dimensions économiques et non-économiques de cette crise, et que nous n'avons pas encore amorcé un changement de modèle.

La crise des *subprimes* aux Etats-Unis n'était pas qu'une question économique et financière, mais aussi et avant tout une question de transparence et de gouvernance, donc une question extra-financière. La question des délocalisations plus ou moins sauvages n'est pas qu'une question économique, mais avant tout une question sociale. L'augmentation du prix de l'énergie n'est pas qu'une question d'augmentation des charges des entreprises et de baisse du pouvoir d'achat, c'est aussi la conséquence d'une anticipation insuffisante de la diminution annoncée des énergies fossiles.

Ne pas admettre que les crises économiques sont indissociables des crises extra-financières, c'est refuser de tirer les leçons du passé et prendre le risque de voir les mêmes causes et les mêmes effets se répéter. Aux racines de la crise que nous traversons actuellement, on retrouve aussi

une certaine incapacité de nos sociétés à penser à long terme. Nous subissons les conséquences économiques, sociales et environnementales d'une vision à court terme permanente, voire à ultracourt terme, dont notre société et notre économie ne savent plus se débarrasser. C'est vers un modèle durable, qui a réappris à penser à long terme et qui s'appuie sur des entreprises innovantes et mieux-disantes, que l'on doit se diriger.

La sortie de crise passe par la bonne combinaison entre des mesures de court terme visant à gérer l'urgence, et des mesures de moyen et long terme pour sécuriser l'avenir en s'attaquant aux racines et aux causes de la crise. La RSE s'inscrit dans cette deuxième catégorie. C'est lorsque les entreprises et leurs parties prenantes deviendront pleinement des acteurs du changement, sous l'impulsion de responsables politiques démocratiquement élus, que l'on parviendra à sortir durablement de la crise, dans l'accompagnement et non dans la brutalité.

RSE et compétitivité hors coût

Il est urgent que nos entreprises évoluent vers un modèle de compétitivité hors coût. La guerre des prix, qui favorise un moins-disant social et environnemental généralisé, est pratiquement perdue d'avance.

La clé de cette compétitivité hors coût réside dans l'innovation au sens large. Or, il ne peut y avoir de RSE sans innovation : dans les pratiques managériales, dans la conception des produits, dans la maîtrise de la chaîne de production et de la chaîne d'achat, etc. A la pointe de l'innovation, l'entreprise de demain saura allier conviction et pragmatisme économique. Là encore, la RSE n'est pas une solution magique, mais elle favorise un climat et un état d'esprit propices à l'innovation permanente.

Parce qu'elle s'inscrit nécessairement dans le long terme, dans l'économie réelle et dans l'investissement productif, la RSE favorise également la construction d'un outil de production compétitif à long terme, aide à conserver

un personnel motivé et formé, et à renforcer le capital immatériel de l'entreprise au premier rang duquel se trouvent son image et sa réputation.

Enfin, c'est un atout de compétitivité à l'export. Le grand marché mondialisé des biens et des services aura de plus en plus besoin de repères, d'être rassuré, de connaître la qualité réelle de ce qui s'échange. On est allé trop loin dans la dérégulation au cours des trois dernières décennies, aussi les trois prochaines seront-elles celles du retour à la régulation. La France et l'Europe ont une avance considérable en la matière : raison de plus pour consolider ces acquis et anticiper, en faisant de la transparence et de la RSE des objectifs prioritaires de nos entreprises et de notre économie.

Pour une meilleure gestion du risque

Notre époque est plus que jamais celle de l'incertitude, et nous devons changer notre rapport au risque pour mieux le maîtriser. Il est devenu tout à fait hasardeux d'opérer une distinction stricte entre les risques financiers et extra-

financiers.²³ Les erreurs de gestion sociale ou environnementale peuvent entraîner des pertes financières considérables pour l'entreprise. Une politique RSE véritablement intégrée à la stratégie de l'entreprise peut lui éviter de perdre de l'argent demain. Une catastrophe écologique, un scandale social ou une affaire de corruption sont destructeurs de valeurs. Dans bien des cas, les pertes financières potentielles se révèlent supérieures au coût qu'aurait représenté la mise en place, en amont, d'une stratégie RSE complète.

L'environnement, le social, et plus généralement la politique RSE de l'entreprise sont de plus en plus appréhendés par les investisseurs et les dirigeants d'entreprise comme des indicateurs de risque. Ce n'est pas un hasard si, dans un nombre croissant de grandes entreprises, le département du développement durable travaille main dans la main avec le département des relations avec les investisseurs, car il n'y a pas plus sensible à la mesure du risque

23. Concrètement, le risque extra-financier peut être juridique/légal, relatif à la réputation, humain/social ou opérationnel.

que les financiers. Globalement, parler de risque est un argument puissant pour convaincre les « RSE-sceptiques ». Toutefois, si les bénéfices à court et moyen terme sont faciles à matérialiser, les bénéfices à long terme le sont moins. Mieux gérer le risque suppose donc au préalable de mieux savoir l'appréhender et le mesurer, ce qui demande d'intensifier la recherche sur le sujet.

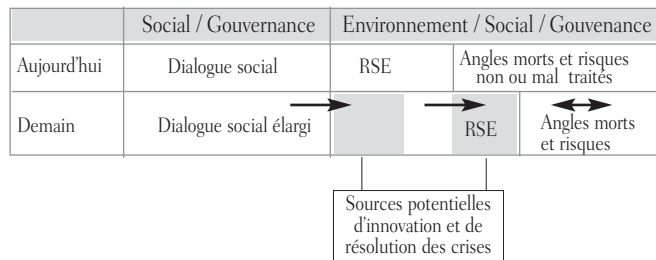
Amorcer une réelle démocratie sociale pour sortir de la crise par le haut

On l'a vu, la crise que nous traversons a remis en cause bien des certitudes économiques, politiques ou sociales, et elle a ébranlé nos modes de gouvernance. Ni les politiques, ni les organisations patronales, ni les syndicats, ni les ONG n'ont, seuls, la solution miracle pour en sortir. Des conservatismes, malheureusement, continuent de guider les comportements de nombreux acteurs sociaux. Certains restent persuadés du bien-fondé de postures idéologiques qui ont pourtant fait la preuve de leur inefficacité. D'autres n'imaginent que des solutions à court terme sans se soucier des impacts pour le monde de

demain. C'est pourquoi nous avons plus que jamais besoin de renforcer le dialogue entre tous les acteurs de la société, afin de rechercher les meilleurs consensus possibles par la discussion collective et la mise en commun des idées.

Parce que les innovations nécessaires devront être acceptées par l'ensemble des acteurs de la société, rien ne se fera sans un véritable dialogue social élargi. Les solutions imposées d'en haut entraînent des résistances légitimes, qui empêchent d'atteindre les résultats escomptés tout en ayant un coût social et/ou démocratique important. Pour sortir de cette crise par le haut, les entreprises tout autant que les États ont intérêt à s'ouvrir davantage. Cela demande évidemment de faire évoluer les pratiques de gouvernance, en ouvrant par exemple au dialogue social certaines questions environnementales, mais la compétitivité à long terme et la durabilité de notre économie sont à ce prix. A la clé, pour les entreprises qui s'engageront dans cette direction, la promesse d'enclencher un cercle vertueux.

De manière très schématique, voire simplificatrice, on pourrait représenter les choses ainsi :



CINQ CHANTIERS PRIORITAIRES

La RSE étant basée sur le volontariat des entreprises et le dialogue avec les parties prenantes, n'y a-t-il pas quelque chose d'antinomique à ce que les responsables politiques s'y intéressent ? Entre le risque d'une trop grande rigidité réglementaire, ou au contraire l'accusation d'inaction et de laxisme, l'action politique est toujours scrutée de près.

Fixer un cadre est donc utile. Ne rien faire ne peut pas être une solution politique. De la même manière que la somme des intérêts particuliers n'est pas forcément égale à l'intérêt général, la somme des bonnes initiatives de chaque entreprise ne contribue pas automatiquement à transformer notre économie vers un réel modèle de développement durable. L'État est en quelque sorte une partie prenante dans le débat et doit donc y prendre sa part. Son rôle consiste à organiser la concertation et à définir les règles du jeu. La réponse repose sur un savant juste milieu entre le tout incitatif, dont on a vu qu'il atteint rapidement ses limites, et l'encadrement strict, qui tuerait par nature la RSE. Au vu de

tous ces éléments, la meilleure approche politique est de procéder par étapes. La loi NRE a été la première. Le temps est venu de passer à la deuxième, avec deux objectifs :

- Premièrement, valoriser les entreprises responsables. Franchir une deuxième étape y contribue par nature, puisque cela revient à saluer et à valoriser l'anticipation des plus responsables : par exemple, si l'on rend les entreprises transnationales responsables vis-à-vis de leurs filiales, le coût d'adaptation sera nettement moindre pour celles qui se seront engagées dans une maîtrise responsable de leur chaîne de production depuis plusieurs années. Pour valoriser les entreprises, d'autres pistes existent du côté des labels peut-être, et de la fiscalité sûrement. Ces mesures ne seront pas abordées dans cet ouvrage, car le contexte macroéconomique et politique actuel ne se prête ni à la création de nouvelles niches fiscales, ni à la création de taxes supplémentaires sur les entreprises. Plus généralement, d'éventuelles mesures d'incitation fiscale en faveur de la RSE auraient l'inconvénient de devoir s'appuyer sur une définition de l'entreprise responsable qui, transposée en langage

juridique et fiscal, deviendrait réductrice. Toutefois, certaines mesures fiscales contenues sous le label « fiscalité écologique » s'approchent de ce que serait une fiscalité de la RSE.

- Deuxièmement, il faut renforcer le cadre dans lequel se forge la RSE au sein des entreprises. Beaucoup de choses dépendent du cadre. Il y a un intérêt commun à toutes les parties prenantes, y compris les chefs d'entreprise, à ce que la RSE devienne un objet de négociation collective. Dans une vision partenariale, on ne peut plus assimiler « la démarche volontaire des entreprises » aux seules convictions personnelles des chefs d'entreprise.

Quelles que soient les mesures envisagées, il ne fait aucun doute qu'elles devront nécessairement être subtiles et négociées avec les parties car, pour paraphraser Michel Crozier²⁴, « on ne change pas les entreprises par décret ».

24. *On ne change pas la société par décret*, titre d'un ouvrage de Michel Crozier (1922-2013), sociologue des organisations, paru en 1979. Crozier y développe l'idée que, dans une société où les structures hiérarchiques se sont complexifiées, le changement au sein des organisations est long et se heurte aux jeux d'acteurs. Il y prône l'innovation et l'initiative individuelles et collectives, et montre l'échec des postures idéologiques. Dans *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel* (1989), il explique que la ressource humaine est devenue un avantage compétitif central, que les entreprises peinent à mobiliser. Globalement, les travaux de Michel Crozier sont très éclairants dans le cadre d'une réflexion politique sur la RSE.

Les vingt mesures présentées ci-après, réparties en cinq chantiers, ont été pensées dans cet esprit. Elles constituent un ensemble cohérent et réaliste qui esquisse les contours de ce que pourrait être concrètement cette deuxième étape de la RSE dont nous avons besoin. Elles n'ont de sens que si elles sont adoptées ensemble. Les voici en détail.

Renforcer le rôle des syndicats et des branches professionnelles pour un dialogue social élargi

Si l'on admet à la fois que la RSE doit se situer au plus près de la stratégie de l'entreprise et que les salariés doivent y être plus associés, les consulter et les impliquer davantage sur les thématiques extra-financières relève du bon sens et de l'urgence. Pourtant, en l'état actuel de la législation, rien n'oblige les entreprises à le faire. L'entrée des salariés dans les conseils d'administration est un premier pas, il faut poursuivre dans cette voie. Les représentants des salariés doivent être impliqués à toutes les étapes de la RSE : mieux anticiper les impacts négatifs associés aux activités de l'entreprise, mieux rendre compte des efforts entrepris

dans le cadre de sa démarche RSE, et mieux réparer les conséquences des éventuels dégâts causés par ses activités.

Commençons par le volet anticipation. Celui-ci est étroitement lié à la prise en compte et à la maîtrise du risque (économique et extra-financier) dans l'entreprise. Sur ce point, on notera que l'un des objectifs de la loi sur la sécurisation des parcours professionnels d'avril 2013, issue de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, était de renforcer l'information des salariés sur les perspectives de l'entreprise. Or une gestion des risques défaillante peut remettre en cause la viabilité à long terme d'une entreprise, et par conséquent ses emplois. Dans l'industrie lourde par exemple, les salariés devraient légitimement savoir comment sont gérés les risques industriels et opérationnels susceptibles de mettre en difficulté leur entreprise en cas d'accident. Dans le secteur des services, l'affaire Kerviel à la Société générale a montré quelles conséquences les défaillances dans la chaîne de contrôle peuvent avoir sur la viabilité économique de l'entreprise et, dans ce cas précis, sur tout un secteur économique.

Il conviendrait donc d'ajouter à la liste des sujets faisant l'objet d'une négociation collective et d'un accord d'entreprise la manière dont sont pris en compte les risques opérationnels susceptibles de porter atteinte à la pérennité de l'entreprise. Pour les entreprises qui en disposent, les plans d'audit et/ou de contrôle interne pourraient être élaborés en lien avec les représentants des salariés, et les conclusions leur seraient alors transmises.

Cela nous amène au volet mieux rendre compte, qui ne se résume pas qu'au rapport extra-financier. Les représentants des salariés doivent pouvoir disposer d'informations qui n'ont pas vocation à être diffusées à l'extérieur de l'entreprise car certaines données environnementales, ainsi que certaines informations relatives aux risques, relèvent du secret industriel. La liste des données concernées et les conditions de confidentialité devraient être définies par des accords de branche et d'entreprises. Par ailleurs, les salariés doivent avoir un droit de regard sur le contenu et l'élaboration du rapport extra-financier. On pourrait tout à fait annexer obligatoirement à ce rapport l'avis des

représentants du personnel. Avec une telle mesure, on respecterait l'esprit de progrès et de volontarisme propre à la RSE, sans pour autant accepter que le reporting social soit un cache-misère de la réalité de l'entreprise. Cela constituerait un puissant facteur incitatif, un excellent garde-fou contre les tentatives les plus grossières de détournement du rapport extra-financier à des fins de *green* et/ou de *social-washing*, et donc un bon moyen de valoriser les entreprises les plus responsables par rapport à leurs concurrents.

Il conviendrait également que soient conduites des négociations au niveau des branches professionnelles, afin notamment d'établir des grilles d'indicateurs sectoriels et des lignes directrices quant aux méthodes de collecte des données. Il est en effet évident que la valorisation des entreprises responsables passe par des rapports extra-financiers comparables entre eux, mais cela n'a de sens qu'au niveau d'un même secteur : les secteurs du nucléaire et de la banque ne font pas face aux mêmes enjeux, et n'ont pas forcément vocation à être comparés.

Enfin, le volet mieux réparer passe par une gestion responsable des restructurations, d'une part, et par un meilleur dialogue avec les parties prenantes externes d'autre part. Sur ce deuxième point, les réticences des syndicats de salariés à l'égard des parties prenantes externes sont parfois comparables à celles des chefs d'entreprise. Afin que le dialogue avec les parties prenantes extérieures à l'entreprise soit à la fois légitime, transparent et fructueux, il conviendrait que les représentants des salariés y soient associés, dans des conditions fixées par la négociation collective.

Toutefois, toutes ces propositions supposent que l'on améliore significativement la formation sur la RSE au sein de l'entreprise. Pour ce faire, les syndicats, les branches professionnelles et les directeurs de développement durable ont des rôles clés à jouer. En la matière, l'Etat ne peut qu'inciter : intégrer un volet RSE dans tous les guides pratiques élaborés par les autorités publiques et parapubliques destinés aux entreprises, inscrire la formation des salariés au développement durable sur la liste

des sujets à inclure dans le rapport extra-financier, et veiller à ce que la réforme à venir de la formation professionnelle aborde ce sujet.

Diffuser la RSE aux PME

La France compte plus de 3,5 millions d'entreprises, en très grande majorité des micro-entreprises de moins de dix salariés dans le domaine du commerce et de l'artisanat. Les PME (entre dix et deux cent quarante-neuf salariés pour un chiffre d'affaires de moins de cinquante millions d'euros²⁵) ne représentent que 4,3 % des entreprises mais près d'un tiers des emplois salariés et un cinquième de l'investissement. C'est dire leur importance dans notre tissu économique. Par conséquent, le développement de la RSE ne peut pas et ne doit pas se faire sans les PME et, demain, sans les TPE (moins de dix salariés).

25. On retient ici le périmètre défini par la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, qui crée quatre catégories d'entreprises : micro-entreprises, PME, ETI et Grandes entreprises. Voir le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique

	Micro-entreprises	PME	Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises
Répartition des entreprises en nombre	96 %	4 %	0,1 %	0,1 %
Répartition de l'emploi salarié	22 %	30 %	24 %	23 %
Répartition du chiffre d'affaires	16 %	22 %	28 %	34 %
Répartition de la valeur ajoutée	24 %	25 %	25 %	27 %
Répartition du CA à l'export	4 %	14 %	34 %	48 %
Répartition de l'investissement	21 %	22 %	30 %	27 %

Source : Ministère de l'Economie et des Finances – Annexe au projet de loi de finances 2013

L'expérience prouve qu'il n'y a aucune incompatibilité entre PME et RSE.²⁶ Au contraire, nombreuses sont les PME qui sont socialement responsables sans le savoir grâce à leurs dimensions « humaines » et à leur ancrage territorial souvent très fort. Par ailleurs, une démarche de

²⁶ Pour s'en convaincre, on pourra notamment le rapport n°22 de l'Observatoire des PME intitulé « RSE, source de compétitivité pour les PME », qui recense un certain nombre de bonnes pratiques observées chez des PME françaises.

RSE s'inscrit dans le long terme, dans l'économie réelle et dans l'investissement, trois valeurs auxquelles sont sensibles la plupart des patrons de PME. C'est donc avant tout de valorisation des bonnes pratiques, d'accompagnement, et de démythification de la RSE que les PME ont besoin. Cela commence par un renouvellement du discours politique : il faut convaincre les patrons et les salariés de PME que la RSE fait partie des outils de retour à la croissance et qu'elle est un levier de compétitivité hors coût et un moyen de favoriser la pérennité à long terme de l'entreprise.

Pour que toutes les PME s'engagent dans la RSE, il faut au préalable qu'on les aient convaincues qu'elles y trouveront un retour sur investissement, ce que les partisans de la RSE externes à l'entreprise ont parfois tendance à occulter. Il faut donc démontrer que, une fois tous les comptes faits, une démarche RSE peut se révéler peu coûteuse, et même profitable dès le moyen terme. C'est en effet l'occasion d'identifier des sources d'économies et d'optimisation, en consommant moins d'énergie et de matières premières.

Bien entendu, une entreprise qui fait face à des difficultés de trésorerie, comme c'est le cas de nombreuses PME aujourd'hui, est souvent rebutée par le coût initial de la mise en place d'un reporting extra-financier. Or, sans bon reporting, il n'y a pas de transparence, et sans cette transparence, ni les clients, ni les autorités publiques, ni les financeurs ne peuvent reconnaître avec objectivité une PME socialement responsable par rapport à ses concurrents. Autrement dit, faire l'économie du reporting extra-financier revient, qu'on le veuille ou non, à une « RSE au rabais » pour les PME. Ce serait accepter que les efforts et les bonnes pratiques des entreprises les mieux-disantes restent peu visibles et insuffisamment valorisées.

Pour réduire les coûts du reporting, il faut tout d'abord le repenser. Celui-ci doit être un outil (visant à structurer la démarche, à identifier les progrès d'une année à l'autre et à rendre comparables les entreprises entre elles), en aucun cas une fin en soi : le « reporting pour le reporting » n'apporte rien. Concrètement, cela signifie que rien n'oblige les PME à produire des rapports de plusieurs cen-

taines de pages comme le font les très grandes entreprises. Au contraire, plus un reporting est succinct, plus il est lisible et lu ; plus il est long, plus on peut le soupçonner de *carpet-bombing*.²⁷

De plus, il est important que les PME mutualisent les coûts, afin de dégager des économies d'échelle. Des initiatives existent déjà en ce sens, par exemple dans le secteur du logement social.²⁸ Bien entendu, tout ceci suppose au préalable le renforcement du rôle des branches professionnelles, comme évoqué précédemment.

Enfin, il faut responsabiliser les donneurs d'ordre : fournisseurs et sous-traitants sont des parties prenantes de l'entreprise. Dans les cas, fréquents, où une PME est très dépendante économiquement d'un seul client, la politique RSE de cette PME doit être davantage intégrée à celui de

27. Pratique qui consiste à diffuser un trop plein d'information sans les hiérarchiser suffisamment, afin de diluer voire de cacher les informations-clés.

28. Par exemple, un travail de qualité est effectué par l'association Delphis, réseau associatif d'entreprises sociales de l'habitat. Les adhérents sont accompagnés dans la rédaction de leur rapport RSE, basé sur des indicateurs communs.

ce donneur d'ordre. Aujourd'hui, il s'agit d'un point dans la liste des sujets énumérés dans le décret R 225 du code du commerce. Les donneurs d'ordre pratiquent essentiellement la méthode du questionnaire : les grands groupes questionnent leurs partenaires économiques et commerciaux (sous-traitants, fournisseurs) sur leurs pratiques RSE, et ils s'en servent pour alimenter leurs propres rapports extra-financiers. Or, la qualité de la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard de leurs sous-traitants et fournisseurs ne peut s'apprécier uniquement au nombre de questionnaires adressés aux partenaires. Par la pression qu'ils exercent sur les prix, les donneurs d'ordre incitent souvent, dans les faits, au moins-disant chez leurs sous-traitants : la RSE du donneur d'ordre est donc indissociable de celle de ses fournisseurs et sous-traitants.

Répondre à ces questionnaires est par ailleurs devenu un fardeau pour bon nombre de PME, qui y consacrent un temps considérable. Si cette pratique va globalement dans le bon sens, elle mériterait d'être rationalisée. Pourquoi les PME n'utiliseraient-elles pas les ressources qu'elles

consacrent aujourd'hui à répondre à ces questionnaires pour rédiger plutôt un rapport extra-financier, sachant que les données nécessaires sont peu ou prou les mêmes, avec l'appui des grands groupes ? Cela pourrait se faire, notamment, *via* le mécénat de compétences. A charge ensuite aux donneurs d'ordre d'analyser les rapports.

Cela suppose une petite révolution, puisqu'il faudrait pour cela raisonner non plus en termes de périmètre juridique (la société anonyme et ses filiales), mais en termes de périmètre d'influence de l'entreprise comme y invite la norme ISO 26 000. En ce qui concerne les aspects sociaux, on a déjà avancé en ce sens puisque, suite à la loi sur la sécurisation de l'emploi, les données sociales concernant les sous-traitants seront intégrées à la GPEC²⁹ des entreprises.

29. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Etendre les exigences de responsabilité sociale à l'Etat

Pour mieux faire avancer la RSE, il faut promouvoir également la Responsabilité sociale des organisations (RSO), à commencer par celle de l'Etat. Sur les questions sociales, l'Etat est le premier employeur du pays. Sur l'environnement, les enjeux d'une administration sont plus ou moins les mêmes que pour une entreprise de services : rénovation thermique, réduction de la consommation d'énergie, rationalisation de la consommation de papier, etc. Dans l'ensemble, les données existent déjà mais elles ne sont pas centralisées. Une responsabilité sociale accrue de l'Etat est donc un préalable à cette deuxième étape de la RSE, comme elle est une condition de crédibilité des politiques publiques. Rien ne nuit plus à la RSE que des règles imposées par l'Etat s'il ne se les applique pas à lui-même. On touche au cœur de la démocratie et des rapports entre Etat et citoyens : il s'agit de l'exemplarité de l'Etat.

Les institutions publiques doivent commencer par se convertir au reporting extra-financier.³⁰ Elles sont déjà nombreuses à le faire, mais l'hétérogénéité est la règle. Il faut donc centraliser les données et élaborer des critères de reporting communs ouvrant la voie à la comparabilité et à une meilleure mesure des progrès. Et pourquoi ne pas imaginer, à l'avenir, un reporting extra-financier consolidé de l'Etat ? Cette question, et plus généralement la stratégie RSO de l'Etat, doit être mise à l'ordre du jour de la Modernisation de l'action publique (MAP). L'excellence sociale et environnementale de l'Etat est indissociable de l'amélioration générale des services publics, tant il s'agit, dans les deux cas, de promouvoir l'intérêt général.

L'Etat est par ailleurs un donneur d'ordre comme les autres. En 2010, l'Observatoire économique de l'achat public³¹ a recensé plus de cent deux mille contrats de

30. Il n'est pas question de sous-entendre que l'Etat ne fait rien, loin s'en faut. Sur le plan environnemental, signalons par exemple les efforts de l'Etat afin d'assurer la rénovation thermique de son patrimoine immobilier.

31. Créé en 2005, l'Observatoire économique de l'achat public rassemble les acteurs de la commande publique. Il a pour missions de recenser les achats publics, d'en tirer des analyses économiques et de constituer un lieu de concertation.

marchés publics, pour un montant total de 67,3 milliards d'euros, soit environ l'équivalent du chiffre d'affaires d'EDF ou la somme des chiffres d'affaires de la BNP et de la Société générale.³² Le poids économique des achats publics de l'Etat est donc considérable. Or, on l'a vu, le développement de la RSE passe par une meilleure diffusion aux PME, notamment *via* une plus grande responsabilité des donneurs d'ordre. Ce qui s'applique aux donneurs d'ordre doit s'appliquer à l'Etat, qui doit se doter rapidement d'une réelle politique d'achats responsables. Des efforts ont été réalisés, mais là encore l'hétérogénéité est la norme. L'élaboration d'une charte des achats publics responsables pourrait être une méthode efficace, accompagnée d'un reporting extra-financier à tous les niveaux de l'Etat. Par ailleurs, les marchés publics doivent intégrer de manière plus systématique qu'aujourd'hui des exigences sociales et environnementales. L'exercice n'est pas dénué de difficultés juridiques, et ne doit pas conduire à ce que l'accès des PME aux marchés publics soit rendu encore plus difficile.

32. Source : « Cac 40 : chiffres d'affaires en hausse », *Le Monde*, 9 mars 2011.

Il faut également repenser la politique actionnariale de l'Etat. Le portefeuille de participations cotées de l'Etat représente au 31 août 2012 un volume de 60 milliards d'euros de capitalisation boursière, soit l'équivalent de 10 % de la capitalisation boursière du CAC 40.³³ Derrière la décision de l'Etat de plafonner les rémunérations des chefs d'entreprises publiques, se cache une forme d'activisme actionnarial. Est-ce à dire qu'il est un actionnaire responsable pour autant ? Nous n'en sommes malheureusement pas encore là. Aujourd'hui, le rapport de l'Etat-actionnaire ne mentionne qu'une seule fois le terme de responsabilité sociale : dans l'introduction. L'Etat-actionnaire doit commencer par développer une stratégie claire concernant ses exigences sociales et environnementales, les appliquer, et bien sûr en rendre compte. Il pourrait accorder plus de poids aux critères de performance extra-financiers et de long terme dans les rémunérations globales des dirigeants d'entreprises

33. Source : Rapport de l'Etat-actionnaire 2012. On notera au passage que c'est également la loi NRE de 2001 qui a institué cette obligation pour l'Etat de retracer chaque année son activité en tant qu'actionnaire. La proximité entre reporting extra-financier et responsabilité de l'Etat-actionnaire n'en est que plus limpide !

publiques, avec l'objectif que cette bonne pratique se diffuse à davantage d'entreprises.³⁴

Si l'Etat-actionnaire et l'Etat-donneur d'ordre doivent encore progresser, l'Etat-investisseur marque en revanche des points et doit consolider sa démarche. Des institutions comme l'Agence française de développement ou la Caisse des dépôts et consignations réalisent déjà un effort de transparence sur la manière dont elles prennent en compte la RSE. A ce titre, il est intéressant de noter que la loi créant la toute nouvelle Banque publique d'investissement (BPI) contient un article sur sa responsabilité sociale, et le gouvernement doit se prononcer sur la création d'un comité RSE indépendant dans la gouvernance de l'entreprise.³⁵

34. Cette mesure est notamment soutenue par les syndicats et les représentants des actionnaires minoritaires. Quelques entreprises, comme Schneider Electric par exemple, ont déjà pris des initiatives allant dans ce sens.

35. Texte de cet article, ajouté grâce à un amendement parlementaire déposé à mon initiative : « La Banque publique d'investissement prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux, d'égalité professionnelle, d'équilibre dans l'aménagement économique des territoires [...] et de gouvernance dans ses pratiques ainsi que dans la constitution et la gestion de son portefeuille d'engagements. Elle intègre les risques sociaux et environnementaux dans sa gestion des risques. Elle tient compte des intérêts des parties prenantes, entendues comme l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique et des acteurs de la société civile influencés, directement ou indirectement, par les activités de la banque. »

Par ailleurs, l'essentiel de l'épargne publique est aujourd'hui géré selon des critères d'investissement responsable (ISR).³⁶

Rendre les entreprises responsables de leurs actes à l'étranger

Quel point commun entre l'affaire de la viande de cheval dans les lasagnes et l'effondrement de l'usine textile de Dacca, au Bangladesh, qui a coûté la vie à mille cent vingt-sept ouvriers ? Dans les deux cas, et bien que les conséquences de la deuxième affaire soient autrement plus graves que dans la première, il s'agit d'un problème de responsabilité des maisons mères vis-à-vis de leurs sous-traitants à l'étranger. En choisissant des chaînes de production de plus en plus complexes et de moins en moins lisibles pour le consommateur et les autorités, les entreprises ont l'illusion de contourner à leur avantage des contraintes qu'elles jugent trop rigides. Elles s'exposent en

36. Les Retraites additionnelles de la fonction publique (RAFP) et le Fonds de réserve des retraites (FRR) sont aujourd'hui entièrement gérées selon des standards ISR.

fait ainsi à de nouveaux risques extra-financiers, tels que la sous-traitance sauvage.

Cette responsabilité sociale des entreprises transnationales est un enjeu moral mais aussi économique. Tout comme il existe un *dumping* social, il existe un *dumping* sur les droits de l'homme et les normes environnementales. Aujourd'hui, rien n'empêche une entreprise de choisir une PME à l'étranger, avec tous les risques que cela comporte en matière environnementale et de droits humains, plutôt qu'une PME engagée dans une démarche RSE en France. Si la maison mère peut être sanctionnée en France pour des atteintes aux droits humains ou les conséquences environnementales d'un accident industriel provoqué par l'un des acteurs de sa chaîne de production, elle sera obligée de prendre en compte le risque extra-financier. Etant donné le niveau relativement élevé des standards français en matière de normes sociales et environnementales, les PME françaises apparaîtront nettement plus compétitives dès lors que leurs partenaires économiques auront une approche globale du risque.

Sur ce sujet, on peut affirmer que la *soft law* ne marche pas. L'Etat a la responsabilité d'agir et de légiférer, comme l'ont déjà fait un certain nombre de nos voisins et partenaires économiques.³⁷ La France doit se montrer ambitieuse et donner le *la* européen, d'autant plus que 22 % des grandes entreprises dans l'Union européenne sont françaises.³⁸ C'est également en France qu'a été prononcée la jurisprudence Erika, concluant à la responsabilité de Total malgré les nombreux intermédiaires immatriculés sous des pavillons de complaisance.

La responsabilité des maisons mères vis-à-vis de leurs chaînes de production et l'accès des victimes à la justice française sont des principes aussi urgents que difficiles à mettre en œuvre juridiquement, du fait de l'extraterritorialité. Les réponses doivent bien entendu respecter le droit communautaire et le droit international privé. La Clinique

37. Il existe une responsabilité juridique des maisons mères vis-à-vis de leurs filiales et sous-traitants, sous une forme ou sous une autre, au Royaume-Uni, en Suisse, en Italie, en Espagne, au Canada et aux Etats-Unis.

38. Chiffre basé sur le classement *Fortune Global 500* de CNN Money, qui liste les cinq cents plus grandes entreprises au monde. En 2012, cent quarante-quatre d'entre elles sont issues de pays de l'Union européenne, dont trente-deux de France.

du droit de Sciences Po travaille sur ce sujet³⁹, et l'association Sherpa a déjà fait des propositions.⁴⁰ Pour compléter ces travaux, il conviendrait de diligenter un groupe de juristes experts, à l'initiative du ministère de la Justice ou du Premier ministre, afin de recenser les obstacles juridiques et de faire des propositions visant à les éliminer.

Il faut également transcrire en droit civil et pénal français l'obligation de diligence raisonnable⁴¹ à l'égard du respect des droits humains et de la prévention des risques environnementaux. Une telle mesure, basée sur une obligation de moyens, ne ferait qu'encadrer ce que beaucoup d'entre elles font déjà (ou prétendent faire), à travers les « audits sociaux » qu'elles conduisent en interne ou en externe.

39. Projet RISE : Responsabilité et innovation sociale des entreprises - <http://master.sciences-po.fr/droit/contenu/la-clinique>

40. Yann Queinnec et William Bourdon, « Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions ».

41. La diligence raisonnable (*due diligence* en anglais) est l'ensemble des actions de l'entreprise à des fins de prévoyance, prudence et prévention. L'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle a mis en œuvre ce qui était en son pouvoir pour se prémunir contre des manquements de ses filiales. Il s'agit au départ d'un terme comptable et financier, adapté aux droits humains grâce aux Principes de Ruggie des Nations unies, qui relèvent aujourd'hui de la *soft law*.

A terme, on pourrait envisager d'aller vers le reporting intégré, c'est-à-dire vers un reporting intégrant de manière consolidée les données extra-financières de toutes les entités d'une entreprise. Dans la mesure où les pays n'ont pas tous – loin s'en faut ! – d'exigences en matière de reporting extra-financier, le reporting intégré présente toutefois des limites évidentes en l'état actuel.

Enfin, il faut aborder la responsabilité sociale sous l'angle des produits et du droit de la consommation, et non plus uniquement sous celui des entreprises et du code du commerce. Les consommateurs sont en droit d'attendre que les produits qu'ils achètent en France soient fabriqués dans des conditions éthiques et humainement acceptables. La tragédie de Dacca, au Bangladesh, mais aussi les produits Apple fabriqués par des enfants, sont autant d'exemples qui montrent que cela n'est malheureusement pas toujours le cas. Il faut favoriser des comportements plus responsables de la part des consommateurs, dont les enquêtes montrent qu'ils restent avant tout sensibles aux prix bas. Mais comment s'en émouvoir, puisqu'un produit acheté

plus cher n'est pas une garantie infaillible de mieux-disant social et environnemental ?

On pourrait donc accorder aux associations de consommateurs le droit d'obtenir auprès des entreprises des informations complémentaires dès lors qu'elles en formulent la demande et qu'elles ont un soupçon sérieux sur une violation des droits humains. Ces informations pourraient concerner l'origine géographique des matériaux et composants utilisés dans la fabrication, le détail des contrôles de qualité et audits conduits par l'entreprise, et l'organisation de la chaîne de production jusqu'aux identités, qualités ou aptitudes du fabricant, de ses sous-traitants et fournisseurs. L'objectif serait triple : encourager la transparence, renforcer le droit à l'information des consommateurs, et développer le rôle et l'implication des associations de consommateurs sur ces questions, en les incitant à nouer des partenariats avec des syndicats et des ONG.

Développer l'Investissement socialement responsable

Si l'argent est le nerf de la guerre, alors l'Investissement socialement responsable (ISR) est en quelque sorte le nerf de la RSE. L'ISR consiste à intégrer des considérations extra-financières dans la gestion financière et les choix d'investissements, pour des raisons d'éthique mais aussi, plus prosaïquement, pour mieux gérer le risque. Selon Novethic⁴², le marché de l'ISR en France représente près de 150 milliards d'euros en 2012. C'est encore une goutte d'eau dans le marché global de la gestion d'actifs, mais une goutte d'eau particulièrement dynamique : alors que peu de secteurs de la finance peuvent encore se targuer de chiffres de croissance à deux chiffres, l'ISR affiche une progression de 69 % en 2011 et de 29 % en 2012. L'investissement institutionnel représente plus des deux tiers du marché. Il existe trois grandes catégories de fonds

42. Filiale de la Caisse des dépôts, Novethic est un centre de ressources pour l'ISR et la RSE : journal en ligne sur l'actualité de la RSE, publication d'études sur l'ISR, ressources documentaires générales, organisation d'événements spécialisés, etc.

ISR : les fonds à exclusion (exclusion d'un ou plusieurs secteurs jugés non éthiques), les fonds thématiques, et les fonds dits « best-in-class » (possibilité d'investir dans tous les secteurs mais en excluant les entreprises les moins responsables au sein de chaque secteur). Ces derniers constituent l'essentiel du paysage français de l'ISR.

La feuille de route pour la transition écologique de 2012 prévoit la création d'un label ISR. Les labels peuvent être une bonne idée, mais il ne faut pas les idéaliser : plus de quatre cents labels existent en France, mais seule une poignée (AB pour l'agriculture biologique, Max Havelaar, Label Rouge, etc.) est réellement efficace et lisible. Il existe déjà sur le marché un label ISR établi par Novethic, un code de transparence établi en partenariat entre le Forum pour l'investissement responsable et l'Agence française de gestion, et – au niveau international – des Principes pour l'investissement responsable des Nations unies signés par la plupart des grands investisseurs. Un nouveau label devra donc veiller non pas à s'ajouter à toutes ces initiatives, mais plutôt contribuer à y voir plus clair.

L'objectif serait triple : développer le potentiel commercial et la visibilité de l'ISR, ouvrir la voie à des politiques publiques en faveur de l'ISR, et participer à l'effort de retour à la régulation financière que nous avons précédemment évoqué. C'est pourquoi l'Autorité des marchés financiers (AMF) est probablement l'instance la mieux placée pour mettre en place et contrôler un tel label, en s'appuyant sur l'expertise constituée autour du label de Novethic. Pour que ce nouveau label ne soit pas un outil de *green-washing*, son attribution devrait être conditionnée à des exigences fortes en matière de transparence des méthodes, de durée de détention, mais aussi de ratio minimal d'investissement dans les PME.⁴³

Autre piste à explorer : la suppression de l'avantage fiscal de l'assurance-vie pour les produits qui ne sont pas ISR. L'assurance-vie, qui constitue le placement préféré des Français, dispose d'une fiscalité avantageuse (7,5 % hors

43. On constate en effet un certain tropisme des fonds ISR sur les grandes entreprises. Il va sans dire que la mise en place d'un ratio minimal d'investissement dans les PME suppose au préalable une meilleure diffusion du reporting auprès des PME.

CSG). Plusieurs études ont conclu à la nécessité de réorienter cette épargne vers le long terme et vers les besoins réels de l'économie.⁴⁴ L'ISR peut participer – entre autres – de ce mouvement. En l'absence de différence de performance avérée entre les fonds ISR et les fonds classiques⁴⁵, cela n'aurait toutefois pas de sens d'abaisser encore la fiscalité sur les produits d'assurance-vie ISR. En revanche, on pourrait conditionner le maintien de la fiscalité avantageuse à l'obtention du label ISR et supprimer progressivement ces avantages pour les produits qui ignorent les questions sociales et environnementales dans leur gestion.

Enfin, il faut renforcer les droits de l'actionnaire responsable. Bon nombre de dérives dans la gouvernance des entreprises s'expliquent par la primauté des objectifs financiers de (très) court terme visant à répondre aux attentes

44. Rapport de Karine Berger et Dominique Lefebvre remis au gouvernement en avril 2013.

45. La question de la performance financière de l'ISR est un grand débat. Plusieurs études ont été conduites sur ce sujet, notamment – pour ne citer que les plus connues – celles du PNUF en 2007 et de Pictet en 2008, qui concluent généralement à l'absence de sous-performance. Outre la mesure de la performance financière, la mesure de la performance extra-financière est un terrain encore peu défriché.

d'un actionnariat devenu volatil, de plus en plus capté par des fonds d'investissement peu intéressés par la vie de l'entreprise. Promouvoir l'ISR, c'est aussi chercher à rendre aux investisseurs leur rôle de moteur de l'économie réelle qu'ils n'auraient jamais dû abandonner.

Pour renforcer les droits de l'actionnaire socialement responsable, on pourrait reconnaître des droits de vote doubles ou des dividendes progressant avec la durée de détention de titres au capital.⁴⁶ Il faudrait également abaisser le seuil requis pour déposer des résolutions ou faire inscrire un point à l'ordre du jour en assemblée générale⁴⁷, afin de favoriser l'émergence d'un activisme actionnarial. Bien entendu, ce renforcement des droits de l'investisseur ISR devrait s'accompagner d'une transparence sur la politique de vote des fonds en question.

46. Proposition formulée à la fois dans le rapport Gallois et dans le rapport parlementaire de Corinne Narrassiguin et Philippe Houillon de février 2013 (« Grandes entreprises : pour une gouvernance ouverte, responsable et ancrée dans le long terme »).

47. Pour les grandes entreprises (capitalisation boursière supérieure à 15 millions d'euros), le seuil requis aujourd'hui est de 0,5 % du capital.

CONCLUSION

« La responsabilité sociale n'est pas une affaire de vertu. Elle relève d'une démarche construite, menant à des actions opérationnelles concrètes et mesurables. »

Nicole Notat⁴⁸

Incontestablement, nos sociétés ont besoin de trouver un nouvel équilibre. La crise que nous traversons, si elle est apparue de prime abord comme économique et financière, s'est vite révélée sociale, environnementale et politique. La RSE, « utopie pragmatique » du XXI^e siècle, est une méthode qui nous conduit vers un nouveau modèle, qui saura concilier transition énergétique, démocratie sociale et compétitivité de l'économie. Nous devons donc faire en sorte de donner à la RSE l'élan nécessaire, en valorisant davantage les entreprises responsables et en fixant un cadre propice à un dialogue social élargi.

48. Nicole Notat, « Ce que je pense : l'entreprise responsable, une urgence », éditions Dialogue, 2012.

Les responsables politiques ont le devoir délicat de ne pas trop en faire, mais d'en faire suffisamment pour impulser le mouvement et l'accompagner. Pour ce faire, la meilleure approche politique est de procéder par étapes. La NRE, en introduisant le reporting extra-financier, a été la première. Aujourd'hui, elle a atteint ses limites, et celles-ci entraînent une certaine perplexité chez les acteurs et chez les observateurs. Nous sommes donc à un moment charnière : il faut aller plus loin, et franchir rapidement une nouvelle étape, faute de quoi le concept de RSE risque d'être vidé de son sens. Le mot restera, mais l'ambition et l'utopie sous-jacentes pourraient disparaître.

Ne pas se saisir collectivement de ce sujet serait une faute politique, pour la classe politique française, et pour la gauche en particulier. Ne ratons pas ce tournant.

Récapitulatif des propositions

– Pour un dialogue social élargi

1. Annexer obligatoirement aux rapports extra-financiers l'avis des représentants des salariés,
2. Soumettre les plans d'audits aux représentants des salariés,
3. Définir par voie de négociation collective la liste des données devant être communiquées aux salariés sans avoir vocation à être rendues publiques,
4. Etablir, par voie de négociation collective au niveau des branches professionnelles, des indicateurs de reporting sectoriels.

– Diffuser la RSE aux PME

5. Changer notre discours sur le reporting,
6. Mettre en place une responsabilité sociale des donneurs d'ordre.

– Étendre les exigences de responsabilité sociale à l'Etat

7. Mettre en place un reporting extra-financier de l'Etat,
8. Inscire les questions de responsabilité sociale de l'Etat dans la MAP,
9. Etablir une charte des achats publics responsables,
10. Inclure de manière plus systématique qu'aujourd'hui des exigences sociales et environnementales dans les marchés publics,

11. Se doter d'une politique actionnariale responsable,
12. Conditionner les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques à des critères sociaux et environnementaux,
13. Doter la BPI d'un comité RSE indépendant.

— **Rendre les entreprises responsables de leurs actes à l'étranger**

14. Lancer une expertise juridique sous l'égide du ministère de la Justice ou du Premier ministre,
15. Transcrire en droit français l'obligation de diligence raisonnable,
16. Renforcer le droit à l'information des associations de consommateurs.

— **Développer l'ISR**

17. Créer un label ISR sous le contrôle de l'AMF, conditionné à une transparence sur les méthodes, à une durée de détention minimale, et à un ratio minimal d'investissement dans les PME,
18. Supprimer l'avantage fiscal sur les produits d'assurance-vie qui n'intègrent pas les critères extra-financiers dans leur gestion,
19. Accorder des droits de vote doubles ou des dividendes progressant avec la durée de détention de titres au capital,
20. Abaisser le seuil requis pour déposer des résolutions ou des demandes d'inscription d'un point à l'ordre du jour en assemblée générale.

Remerciements

Je souhaite remercier tous ceux qui, parmi les acteurs de la RSE, ont su nourrir ma réflexion, par leurs contributions et leurs échanges.

Je remercie également ma collaboratrice Elsa Foucraut, qui travaille avec moi à l'Assemblée nationale et me conseille sur le thème de la RSE (notamment !) depuis le début de la législature. Sans son investissement et son aide précieuse, dans la conception et dans l'écriture, cet Essai n'aurait sans doute pas vu le jour.

Remerciements enfin à mes collaborateurs en circonscription, Esther Leick et Aymery Bot, pour leur dévouement au quotidien.

COLLECTION DIRIGEE PAR GILLES FINCHELSTEIN
ET LAURENT COHEN

ISBN : 978-2-36244-061-8

© EDITIONS FONDATION JEAN-JAURES
12 CITÉ MALESHERBES - 75009 PARIS
[www. jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

Réalisation : REFLETSGRAPHICS
Achevé d'imprimer par l'imprimerie PANOPLY
SEPTEMBRE 2013

Philippe Noguès

Responsabilité sociale des entreprises

Concilier démocratie sociale, écologie et compétitivité

Comment s'engager vers la transition écologique et la démocratie sociale, sans renoncer à notre compétitivité ? La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait partie des leviers sur lesquels s'appuyer. Au plus près des stratégies et des cultures d'entreprise, cette « utopie pragmatique » favorise un modèle économique durable au service du bien-être social.

Dressant un diagnostic du cadre actuel, Philippe Noguès fixe cinq priorités pour franchir une nouvelle étape dans la promotion de la RSE.

www.jean-jaures.org



9 782362 440618

ISBN : 978-2-36244-061-8

6 €