

La

Responsabilité Sociétale des Entreprises

Rapport de la Mission
confiée à Sophie de Menthon
par Monsieur Xavier Bertrand
Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Septembre 2011



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

Le Ministre

PARIS, LE

13 AVR. 2011

Nos réf. : XB/MW/CT D 11006260

Madame la Présidente,

Ma chère Sophie

Le Gouvernement a fait du développement durable un point cardinal de son action. Toutes les entreprises de France sont concernées par cet objectif fixé collectivement, car il n'est plus de développement économique possible sans prendre en compte l'impact environnemental et sociétal.

Les entreprises sont donc invitées à adopter des stratégies de responsabilité sociétale. En effet, au-delà des considérations écologiques, il est aujourd'hui incontestable que le développement social et environnemental constitue une opportunité d'amélioration de leur performance économique, au bénéfice de l'emploi.

La responsabilité sociétale des entreprises est encouragée de diverses manières, qu'il s'agisse des labels et normes permettant d'attester de la qualité des initiatives prises, des outils de valorisation des bonnes pratiques ou bien encore des obligations d'information sur ses différents aspects.

De nombreuses démarches ont été engagées par le ministère en charge du travail et de l'emploi pour responsabiliser les employeurs. Je pense en particulier aux mesures en faveur de l'emploi des seniors ou des personnes handicapées, en faveur de la qualité de vie au travail, qu'il s'agisse de lutte contre le stress ou la prévention des maladies professionnelles, à l'encouragement de la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, à la lutte contre les discriminations... D'autres mesures entreront prochainement en vigueur d'ici la fin de la mandature, telles que l'incitation à la négociation collective sur l'égalité professionnelle ou la pénibilité.

Sensible à votre implication dans la promotion d'une éthique de l'entreprise et d'un capitalisme à visage humain, je souhaite vous confier une mission consistant, d'une part, à recenser les freins opérationnels au développement de la responsabilité sociétale des entreprises et, d'autre part, à identifier les leviers de mobilisation des entreprises de toute taille, leur permettant de s'engager dans une telle démarche vertueuse.

Madame Sophie de MENTHON
Présidente d'ETHIC
260 boulevard Saint Germain
75007 PARIS

Selon les conclusions de votre rapport, votre mission pourrait aboutir à la rédaction d'un guide pratique et le cas échéant proposer des outils permettant de convaincre tout chef d'entreprise, quelle que soit la taille de l'entreprise, de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale.

J'attacherais du prix à ce que vous soyez en mesure de me présenter vos conclusions et vos propositions d'ici le 15 septembre 2011.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous,



Xavier BERTRAND

Sommaire

Lettre de mission de Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé	p. 3
Introduction	p. 7
Préambule par Sophie de Menthon La RSE, un engagement individuel	p. 8
Génération RSE <i>Eric Duchamp, Président</i> <i>Emma Fric, Directrice Recherche & Prospective - Agence PeclersParis</i>	p. 11
La RSE source de progrès <i>Caroline de la Marnierre, PDG de Capitalcom</i>	p. 14
Les PME en bonne voie... <i>Vincent Gruau, PDG de Majencia</i>	p. 17
La société fait irruption dans l'entreprise <i>Jean Kaspar, Institut de l'Entreprise :</i> <i>« Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale », janvier 2010</i>	p. 19
Les bonnes pratiques <i>Propositions du club d'entreprises FACE HERAULT</i>	p. 21
Le social business <i>Xavier de Bayser, Associé d'Anthera Partners, Fondateur du Comité Médicis</i>	p. 23
La RSE et les différents publics de l'entreprise	
Une nouvelle approche du management <i>Jean-Michel Dardour, PDG – Tapon France</i> <i>Édouard Fourcade, Directeur Général de SAS France</i>	p. 26
Dialogue social et dialogue sociétal <i>Institut de l'Entreprise : « Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale »,</i> <i>Janvier 2010</i>	p. 28
Entreprendre ensemble <i>Abdellah Mezziouane – CGPME Ile de France</i>	p. 30
La boîte à outils	
Apprivoiser les réseaux sociaux - <i>RSE PRO</i>	p. 34
Un baromètre social d'entreprise en temps réel <i>Thomas Guadenne - Open to job</i>	p. 36
Les 10 commandements	p. 37

La RSE et la « récompense »	p. 39
Concilier la tête avec le cœur - <i>Myriam Maestroni</i>	p. 40
Communiquer autour de la RSE - <i>Alain Renaudin</i>	p. 42
Les freins opérationnels à la RSE	p. 45
Sondage	p. 47
Auditions	
Abdellah Mezziouane CGPME 75 : « La RSE c'est l'entrepreneur responsable »	p. 52
Luc Bérille, Christine Dupuis et Elsa Régent UNSA : « Pour une certification de la RSE »	p. 55
Robert Leblanc Les EDC : « Pour une vraie responsabilité et non du marketing »	p. 57
Nicole Notat VIGEO : « La RSE est l'indicateur de la performance future de l'entreprise »	p. 59
Daniel Lebègue ORSE : « La RSE s'intègre tout naturellement dans la gouvernance de l'entreprise »	p. 61
Anne-Sophie Godon Malakoff-Mederic : « Marier bien-être et performances »	p. 63
Francine Blanche CGT : « Un bon accord de RSE vaut mieux qu'un label »	p. 65
Olivier Peyrat et Emilie Brun AFNOR : « La RSE est un moyen de gérer les risques »	p. 67
Denis Jacquet Parrainer la croissance : « Un désert de propositions pour les seniors »	p. 69
Eric Molinié EDF : « La RSE est une morale de l'entreprise »	p. 71
Michel Meunier CJD : « La RSE, c'est la performance globale »	p. 73
Panorama Institutionnel de la RSE	p. 75
Annexe 1 : Les normes internationales	p. 79
Annexe 2 : Les normes et outils nationaux	p. 82
Bibliographie	p. 86
Remerciements	p. 87

Introduction

Ce rapport entend répondre prioritairement à deux questions :

- « Quels sont les freins opérationnels à la RSE ? »
- « Quels sont les leviers pour développer la RSE ? »

Afin d'y parvenir, le rapport commence par expliquer la RSE, en développant sa place dans l'entreprise, l'environnement social et dans la vie de tous les jours.

Il éclaire ensuite le rôle et l'importance des partenaires de la RSE et les conclusions que chacun peut en tirer, chef d'entreprise, salarié, client, membre de réseau social etc.

Une fois l'univers de la RSE exploré, le rapport met à la disposition du lecteur, appelé à devenir acteur de la RSE, une « boîte à outils », pour développer le savoir-faire et le « savoir être » indispensables à la RSE.

Cet itinéraire permet d'aboutir d'une part, à identifier les freins opérationnels à la RSE et, d'autre part, à travers les points de vue et les sujets abordés, à s'imprégner des bonnes pratiques et des comportements exemplaires qui sont les leviers de la RSE.

Car la RSE répétons-le, plutôt qu'une série de recettes ou de prescriptions est une attitude, une série d'attitudes cohérentes que ce rapport décline à la manière d'un kaléidoscope afin que chacun puisse s'y reconnaître.

Mais ce rapport serait incomplet sans l'avis des intéressés eux-mêmes. Voilà pourquoi il inclut un sondage auprès d'un échantillon de chefs d'entreprises sur leur perception, leur compréhension, leur attente et leur action dans la RSE.

Enfin, ce voyage au cœur de la RSE a bénéficié des points de vue variés et irremplaçables des personnalités auditionnées, dont les propos sont reproduits pour éclairer honnêtement le lecteur.

La RSE, un engagement individuel

Par Sophie de Menthon

Lorsque Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé m'a fait l'honneur de me demander de clarifier et promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), à travers un rapport sur le sujet, j'ai accepté avec enthousiasme.

La RSE est un tournant dans l'entrepreneuriat responsable et, comme toutes les grandes tendances, elle doit s'installer et prendre ses marques, susciter d'abord l'intérêt et ensuite l'adhésion, enfin revêtir un caractère incontournable... et en même temps montrer qu'elle est rentable ! Car ne nous le cachons pas, la rentabilité est la meilleure garantie du respect de l'éthique au sens large, et sans éthique pas de RSE.

Devant cette notion de rentabilité (car l'entreprise se doit avant tout d'être compétitive et profitable), on peut se demander, ainsi que l'ont évoqué quelques personnalités auditionnées si l'Etat doit être acteur ou facteur d'incitation, et comment ?

Parmi les principaux freins à la mise en œuvre de pratiques RSE, figure la notion d'une part de « contrainte supplémentaire » et d'autre part de coûts imaginés et présumés. Pour faciliter l'intégration de la RSE dans le management, les acteurs seraient très favorables à un site Internet dédié, avec conseils, mesures échangées... Le penchant français pour l'aide de l'Etat a fait évidemment suggérer à certains qu'il pourrait y avoir des dégrèvements d'impôts liés à ces pratiques et d'autre part que le gouvernement (ou une « commission gouvernementale ») pourrait mettre en place ce site...

Mais le bon sens reprend le dessus et tous s'accordent pour affirmer que la RSE est l'affaire de ceux qui l'appliquent car c'est intrinsèquement un acte de management fort et totalement adapté à la spécificité de l'entreprise (secteur, taille, localisation, etc.). En revanche, les mouvements patronaux pourraient eux être à l'initiative de ces actions dynamiques propres à accélérer le mouvement de la RSE. Quant aux « aides » hypothétiques, elles ont d'autant moins lieu d'être qu'il s'agit d'affronter en ce moment une crise du financement de l'Etat lui-même ! Le modèle économique des pratiques liées à la « *responsabilité sociale et environnementale des entreprises* » doit se trouver dans la libre concurrence et non dans la subvention. Alors, que peut faire l'Etat pour encourager ?

L'objectif permanent du politique doit être de créer les conditions d'un « épanouissement » des entreprises. Les acteurs économiques lorsqu'on les interroge sur la RSE (voir sondage page 46) renâclent devant l'hypothèse de nouvelles contraintes. « *Lorsqu'on respecte déjà à la lettre le code du travail et des lois et décrets pléthoriques, on n'a plus le temps de s'intéresser à autre chose...* ». Tout est dit : le mot d'ordre pour faire plus et mieux est donc d'alléger tout ce qui confère à la liberté d'entreprendre. Un état « garant mais pas gérant ». Tout ce qui relève de la « niche », de l'exemption, de l'exception,

de la déduction, détourne finalement l'entrepreneur de sa fonction de « patron ». Ce dernier cherche à abaisser le coût du travail et guette, « pour compenser », l'effet d'aubaine, un objectif contraire à la véritable amélioration des performances sociales et environnementales. Les « coups de pouce », s'il doit y en avoir, doivent être très limités dans le temps, et ne doivent pas créer d'effets pervers.

En revanche, et ils sont clairement répertoriés dans ce rapport ainsi que le demande explicitement la lettre de mission du Ministre, **le rôle de l'Etat doit consister à analyser la nature des « freins » à la RSE et à voir comment contribuer à les lever.**

Par ailleurs, le devoir principal du Ministre de l'Emploi, n'est-il pas de se comporter lui aussi en chef d'entreprise de la Fonction Publique ? La RSE doit devenir une RSEA (*Responsabilité Sociale et Environnementale des Administrations*). La Fonction Publique ne doit pas échapper aux mêmes règles, aux mêmes devoirs, aux mêmes contraintes que les entreprises. La RSE ne peut être à deux vitesses : l'une privée, l'autre publique.

C'est la France tout entière qui doit s'engager : patrons, salariés, syndicats, administrations, entreprises publiques, responsables politiques... Il s'agit d'une démarche sociétale : nous sommes tous responsables de notre environnement individuel et collectif, privé et professionnel. **C'est un véritable « mouvement RSE » qui doit nous animer et l'exemplarité doit venir de partout.**

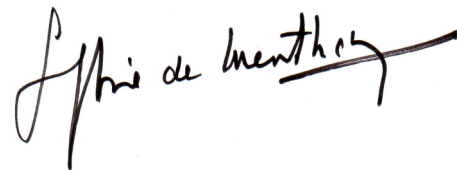
J'ai donc souhaité que ce rapport soit un exercice pédagogique et pratique, s'adressant aux entreprises à taille humaine au sens large, de la petite entreprise de quelques salariés à l'entreprise de taille intermédiaire de 500 salariés et plus, fer de lance de notre économie et de notre société. En explorant un sujet aussi vaste (une triple responsabilité : économique, sociale et environnementale), j'ai voulu mettre en lumière les aspects les plus concrets de la RSE, notamment

- la notion de responsabilité ne doit pas être une contrainte – notamment légale- mais une exigence morale, seule capable d'entretenir la confiance,
- la prise en compte globale des relations humaines dans l'entreprise, avec son environnement (et non plus seulement des « ressources humaines »),
- le concept de territoire (« community ») et d'ancrage territorial,
- l'universalité de la RSE : au-delà de l'entreprise, la RSE concerne toutes les organisations privées, publiques, associatives quelles que soient leur forme juridique et économique et leur finalité. La RSE replace l'intérêt général entre les mains de chacun.

Parce que la RSE est une attitude et un état d'esprit, il fallait dépasser le principe du rapport classique et tenter d'y adjoindre de l'enthousiasme et du désir d'agir. C'est pourquoi ce rapport s'accompagne d'un « Carnet de route de la RSE », court et concret (édité en 20.000 exemplaires) et destiné à tous les entrepreneurs engagés avec leurs collaborateurs et leurs partenaires.

Aujourd'hui, la communication, l'exemple, la transparence sont des facteurs d'incitation incontournables ; dans un monde en réseau victime (ou bénéficiaire ?) d'une accélération de la diffusion de l'information, l'entreprise doit maîtriser, utiliser et appréhender tout ce contre quoi elle luttait parfois : réseaux sociaux envahissants, environnement agressif, nouvelles technologies, facteurs d'ubiquité mais de stress croissant, etc.

Notre approche de la RSE a donc été calquée sur cette réalité, en espérant lui donner un nouveau coup d'envoi. Si l'on veut aussi ajouter un soupçon de rêve et d'utopie, parlons du bonheur au travail qui aujourd'hui déjà se mesure au même titre que le PNB... À en croire la définition du Petit Robert, le bonheur est : « *L'état de la conscience pleinement satisfaite* ». C'est bien l'objectif de la RSE telle que nous la souhaitons.

A handwritten signature in black ink, reading "J. P. de Menthon". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Génération RSE

L'entreprise au cœur d'un monde en mutation

L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales), et à de profondes mutations de nos modes de vie et du « vivre ensemble » d'une manière générale.

Dans ce contexte, il est urgent de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE et ses applications.

Cela implique une compréhension en profondeur des besoins et attentes des consommateurs d'une façon générale, des collaborateurs dans l'entreprise en particulier.

- Les entreprises ne vivent pas en vase clos, elles doivent sinon anticiper, du moins refléter dans leurs engagements et actions les évolutions sociétales.

Le constat

La population mondiale : 7.6 milliards d'habitants sur notre planète en 2020.

Les problématiques de ressources énergétiques, de la gestion de l'eau, du changement climatique, des atteintes à la biodiversité, et des inégalités économiques prennent de plus en plus d'importance dans les agendas médiatiques et politiques, et dans les attentes des citoyens, consommateurs et salariés.

Si la crise économique et écologique a fait naître une prise de conscience grandissante de l'impact du développement humain et industriel sur la planète, elle a aussi révélé notre interdépendance aux autres et à notre environnement naturel.

Les préoccupations et les enjeux du développement durable ne touchent donc plus seulement une population de niche ou d'activistes marginaux.

Tous les publics ressentent aujourd'hui l'urgence de protéger la biodiversité et le vivant, dans une perspective qui va bien delà du simple respect des normes environnementales.

- Nous passons d'une logique « d'urgence », de mise en œuvre de solutions à court terme à une pensée plus long terme et collective qui doit se traduire dans les engagements et les actions des entreprises quelle que soit leur taille.

Un véritable engagement sociétal porteur de sens

Alors que la prise de conscience des enjeux environnementaux grandit en particulier au vu des nombreuses catastrophes écologiques que nous avons vécues depuis 2010, l'environnementalisme politique prend lui aussi de l'ampleur.

Les consommateurs, ainsi que de nombreux salariés souvent à titre personnel et individuel s'engagent dans des associations, adoptent des comportements éco-responsables.

Le développement des contrôles sanitaires, le développement de nouvelles certifications et normes réglementaires dans les domaines de l'alimentaire, de la santé et de l'industrie d'une manière générale induisent des attentes de plus en plus grandes chez le consommateur en termes de traçabilité, de gestion des ressources, de l'origine et des conditions de développement des produits.

Cela implique un véritable engagement de la part des entreprises en termes de RSE à l'heure où de plus en plus de consommateurs et de salariés font des choix durables et relient les notions de qualité des produits, de qualité de vie, de performance et d'innovation à la responsabilité sociale des marques et des entreprises qu'ils plébiscitent et soutiennent.

- Le respect et le déploiement d'une politique de développement durable deviennent donc un gage de confiance, d'engagement, un label de qualité pour l'entreprise qui motivent les salariés et permettent aussi d'attirer de futurs talents qui en font un critère de choix.

Une nouvelle génération dans l'entreprise

La Génération Y, née entre 1980 et 2000, qui entre maintenant dans la population active est celle de la mondialisation, de l'effondrement du mur de Berlin, des crises économiques, des déceptions, de la perte de confiance dans les institutions...

C'est aussi la génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque.

- Ils ont aussi grandi dans le culte du respect de l'enfant et de l'enfant roi.
 - Ils sont en quête de développement personnel, veulent travailler mieux.
 - Ils sont par ailleurs exigeants envers le respect de leurs droits et ont une farouche volonté d'indépendance.
- Des nouvelles attentes, des nouvelles attitudes, de nouveaux comportements

Des exigences à l'égard de l'entreprise

La génération Y entretient ainsi un rapport différent à l'entreprise et au travail

La carrière ne s'envisage plus de façon linéaire et séquentielle. On passe d'une logique de contrat à long terme à la renégociation permanente d'engagements multiples.

À l'injonction sociale « carriériste » et aux critères de performance traditionnels s'oppose le phénomène des « slasheurs » (qui exercent simultanément plusieurs métiers), qui s'auto construisent une identité multi facette et prônent le cumul des tâches comme mode de vie.

Des réflexes de consommateurs / citoyens / collaborateurs avertis marqués par le donnant-donnant, les modes de pensée et de production collaboratifs, horizontaux moins/non plus hiérarchiques, à l'image de leurs usages collaboratifs d'un Web en perpétuel mouvement

Un mélange d'assurance et de revendication, et une capacité d'expression et de sanction (vis-à-vis de l'entreprise) qui s'expriment sur la toile et les réseaux sociaux et qui se traduisent par une exigence de transparence accrue.

Un nouveau mode de développement personnel qui doit se refléter dans le bien-être qu'offre l'entreprise et son action dans la société.

La RSE source de progrès

La responsabilité plus forte que la loi

« Il ne faut pas perdre de vue que mettre en place une politique RSE relève d'une démarche VOLONTAIRE. »

La RSE est avant tout un choix, à ne pas prendre à la légère, qui va ainsi guider l'action et mener à des décisions extra-normatives, qui vont dépasser le simple cadre législatif.

Se contenter de respecter la loi en matière sociale, environnementale ou tout autre domaine n'est pas une preuve de responsabilité, mais une démarche simplement législative.

D'ailleurs, la loi (qui sanctionne) n'est pas vraiment adaptée aux exigences de responsabilité morale, et propose des fuites, des échappatoires légales, pour éviter d'assumer sa responsabilité.

On peut par exemple parler de l'obligation faite aux entreprises d'employer des travailleurs handicapés. « Tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial occupant 20 salariés ou plus, doit en employer, dans une proportion de 6% de son effectif salarié » dit la loi. Mais cette obligation d'emploi en faveur des travailleurs handicapés dit aussi que « les employeurs tenus à l'obligation d'emploi peuvent s'acquitter de cette obligation en versant à l'AGEFIPH une contribution annuelle pour chacun des bénéficiaires qu'ils auraient dû employer ».

Par contribution annuelle, il faut plutôt entendre pénalité financière, qui est souvent préférée.

Bien que l'insertion de travailleurs handicapés ait progressé au sein des entreprises, se borner à respecter la loi pourrait signifier payer une amende... Est-ce cela la responsabilité sociétale ?

Grandir socialement, humainement, éthiquement

Il faut se servir de la RSE pour grandir.

Grandir socialement, humainement, éthiquement, mais aussi grandir en terme financier. La RSE est un outil clé, facteur de performance, mais qui doit avant tout guider une quête de sens de l'entreprise.

La réputation de l'entreprise, valeur morale et financière

Voilà un concept qui est d'une importance croissante pour le management des entreprises: la réputation et la renommée de l'entreprise.

Proposer de nouveaux produits, investir de nouveaux marchés, se recentrer... la concurrence est forte, et les facteurs de différenciation sont importants à trouver. La réputation de la société est souvent le facteur le plus important pour obtenir un avantage compétitif.

Les sociétés se rendent compte que la possession d'un nom bien connu et clairement identifié par les consommateurs peut les aider à obtenir une bonne position dans leur marché. Les entreprises ne sont pas seulement confrontées à des consommateurs de plus en plus informés, elles doivent aussi faire face à une réglementation rigoureuse, à la pression des associations et ONG...

Avoir une bonne réputation pour son entreprise peut amener de nombreux avantages.

- Une valeur rassurante pour l'actionnaire ;
- Une confiance accrue pour les investisseurs ;
- Une fidélisation de la clientèle plus importante ;
- Une ouverture pour des partenariats et des alliances stratégiques ;
- Une implication avec l'état pour éviter des lois / chartes (dialogue) ;
- Un meilleur moral pour les employés ;
- Une meilleure protection en cas de crise ;
- Une facilité de recruter.

À l'heure où les nouveaux médias peuvent déclencher très vite une crise de réputation pour toute entreprise, un comportement responsable dans ses actes peut l'aider à communiquer plus facilement vers des publics qui seront prêts à l'écouter.

« Bonne renommée vaut mieux que ceinture dorée ».

La RSE, levier de performance

Rares sont les grands Groupes qui n'ont pas fait aujourd'hui de la RSE un de leurs chevaux de bataille, voire un pilier de leur stratégie. S'agissant des PME, le mouvement est en marche, mais demeure embryonnaire. Engager une politique RSE relève encore clairement d'une démarche volontaire - presque d'un acte de foi. Impossible aujourd'hui d'évaluer précisément l'impact de telles politiques sur le chiffre d'affaires, et plus largement sur la valorisation de l'entreprise...

Mais l'essentiel est ailleurs : l'entreprise court en effet un vrai risque à négliger les enjeux de responsabilité sociale, tant le coût peut en être pénalisant. Car, aujourd'hui, la « performance » n'est plus seulement économique ou financière, mais également sociale et environnementale. L'entreprise qui n'intègre pas ces différentes dimensions risque de se priver d'opportunités pour se faire référencer auprès de ses clients, voire de freiner son développement. *A contrario*, un engagement RSE marqué lui permettra de prévenir un grand nombre de risques, évitant ainsi d'éventuelles dépréciations.

➤ *Performance économique*

D'après l'enquête Ethicity¹ 2010 sur les « Français et la consommation responsable », 60% des Français déclarent avoir changé leurs comportements de consommation en faveur de produits comportant des garanties sociales et environnementales. Véritable atout en termes d'image de marque, la RSE peut même ouvrir la porte à de nouveaux business... Les offres « vertes » ou socialement responsables représentent aujourd'hui une part de chiffre d'affaires non négligeable pour nombre d'entreprises, dont certaines se fixent même des objectifs de ventes pour ce type d'offres.

Le B to B n'est pas en reste, puisque la RSE entre désormais en jeu dans les processus de sélection des sous-traitants de nombreuses entreprises, jusqu'à devenir un critère discriminant dans les appels d'offres et les listes de référencement de fournisseurs des grands Groupes.

➤ *Performance financière*

L'essor des pratiques d'Investissement Socialement Responsable (ISR) a ouvert la voie... Aujourd'hui, les acteurs financiers traditionnels s'orientent de manière croissante vers une approche globale de la performance, intégrant les critères environnementaux et sociaux dans leurs décisions d'investissement. S'engager dans une démarche RSE peut donc jouer un rôle décisif dans la relation aux **marchés financiers et favoriser l'accès aux capitaux**.

➤ *Performance sociale*

En interne, l'attention portée à la qualité de vie au travail influe directement sur la motivation et l'engagement des collaborateurs, gages d'une meilleure productivité / créativité. Plus généralement, une mobilisation sur le plan RSE permet de fédérer les salariés autour de valeurs communes et de renforcer leur attachement au projet d'entreprise. La RSE joue également un rôle déterminant sur la réputation et l'attractivité de la « marque employeur » de l'entreprise, jusqu'à devenir un argument clé en matière de recrutement, face à des talents potentiels en quête de « sens » et de « responsabilité », notamment parmi les jeunes générations.

➤ *Performance environnementale*

Sur le plan environnemental, la RSE constitue un levier d'excellence opérationnelle. Mesures d'économie d'énergie, réduction des déchets ou bien recyclage des matériaux vont tous dans le sens d'une éco-efficacité source de rentabilité pour l'entreprise.

Aujourd'hui, la période est encore transitoire, mais la tendance, elle, est inéluctable. Les PME ne peuvent pas se permettre de faire l'économie d'un engagement RSE car elles en seront immanquablement pénalisées à brève échéance. Construire une démarche de responsabilité sociale solide demande du temps, d'où l'intérêt de se mettre dès maintenant en ordre de marche pour développer une démarche de performance intégrée.

¹ Enquête menée en février et mars 2010 par TNS Media Intelligence auprès d'un panel représentatif de la société française de 4373 individus âgés de 15 à 70 ans.

Les PME en bonne voie...

Selon le baromètre, « les décideurs face aux défis de la société » (CSA/Generali), en dépit de la crise, les dirigeants de PME maintiennent leurs engagements dans les domaines du développement durable et de la responsabilité sociétale ; quelles que soient les questions évoquées en matière d'éthique, de développement durable ou de considérations sociales, c'est entre 8 et 9 entrepreneurs sur 10 qui sont convaincus que leur entreprise doit s'engager activement sur ces questions.

Prêts à modifier le modèle économique

Un dirigeant de PME sur deux pense que la prise en considération des différents enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale modifiera les fondamentaux de l'organisation de leur entreprise avant 5 ans. Dans 55% des PME-PMI, il y a déjà une personne dédiée à ces questions.

De plus, en dépit des aléas conjoncturels, les chefs d'entreprises sont en grande majorité (74%) convaincus de la nécessité de modifier leur modèle économique pour intégrer les différents enjeux de développement durable. La mise en place d'un report sociétal et environnemental concerne déjà 21% des PME et quasiment autant (19%) envisagent de le faire, chiffres qui montrent, par la mise en œuvre d'une action concrète, la dynamique d'intégration de ces enjeux.

Cette dynamique est d'autant plus flagrante que ce sont les acteurs les plus proches des entreprises et les plus influents sur leurs performances économiques qui en sont les principaux enjeux à savoir les salariés, les clients et les fournisseurs

Les questions qui obtiennent les suffrages proches des 100% sont...

- *Le respect des droits fondamentaux de la personne* : 98% des dirigeants de PME-PMI revendiquent cet engagement pour leur entreprise (dont 75% « tout à fait »).
- *Les conditions et le bien-être au travail*, affirmés par 99% des interviewés (dont les 2/3 « tout à fait »).
- *La lutte contre la pollution*, revendiquée par 94% des interviewés (dont les 2/3 « tout à fait »).
- *Une politique d'achats « responsable »* est également revendiquée par 94% des interviewés (dont 1 sur 2 « tout à fait »).

Dans ce que les salariés aiment le plus au travail, l'aspect, « les gens pour qui ils effectuent des tâches » accuse une forte diminution, -11 points depuis mars 2010. On constate un vrai problème de reconnaissance du travail. 55% des sondés ont le sentiment que leurs efforts ne sont pas reconnus par leur hiérarchie.

Alors que 58% trouvent que le président de leur entreprise s'implique dans la vie de l'entreprise, ils ne sont que 34% à estimer qu'il est à l'écoute de ses salariés. Ce chiffre est toutefois variable selon la taille de l'entreprise (56% pour les TPE, 34% pour les PME et 26% pour les GE).

56% déclarent rencontrer des difficultés à s'exprimer avec leurs responsables et à faire en sorte que leur avis soit pris en compte. En revanche, ils sont 44% à avoir le sentiment d'être écoutés par les personnes et organismes chargés de les représenter.²

Bien dans ma boîte, bien dans ma vie !

Le rapport sur le stress au travail édité par Ethic en mai 2010 met en lumière le fait que les facteurs générateurs de stress sont avant tout liés à l'organisation du travail et aux processus de l'entreprise d'une part, aux conditions et à l'environnement de travail, d'autre part.

Les réponses à apporter sont donc bien d'ordre managérial et organisationnel mais aussi liées globalement à des éléments factuels inhérents à l'environnement de travail proposé aux salariés.

Voici quelques suggestions :

- Aller vers des normes induites par des stricts critères de bien être (au lieu des seuls critères d'hygiène, de sécurité et d'environnement actuels). Par exemple, fixer des espaces de travail avec un espace individuel. Ou encore, imaginer un ratio d'espaces de « vie », par opposition à espaces de « travail », c'est-à-dire des lieux de communication, de repos, d'échanges, de restauration devant représenter au minimum 20% de la superficie totale occupée par l'entreprise.
- Des négociations sont prévues par les autorités sur les conditions de travail et les mesures contre le stress. Celles-ci n'envisagent, comme souvent, que de prendre des actions pour lever des points négatifs (le stress) sans aborder le sujet de façon positive (promotion du bien-être). Il est primordial de motiver à agir de façon vertueuse plutôt que de vouloir voir le sujet par le biais de la répression des dérives dramatiques qui sont heureusement marginales. Mieux vaut inciter que taxer.

² Enquête sur les « Français et leur rapport à l'entreprise » pour www.20minutes.fr, En Ligne Pour l'Emploi et OpinionWay, mai 2011.

La société fait irruption dans l'entreprise

Le travail ne peut plus être considéré dans sa seule dimension économique, c'est-à-dire sous l'angle de la contrepartie que l'entreprise verse à ses salariés et des garanties sociales qu'elle procure. Certes, cette dimension reste essentielle, mais elle doit être complétée pour répondre à la demande de sens qu'expriment les collaborateurs dans leur travail.

« Un enjeu éthique et économique »

L'entreprise de 2020 doit se donner pour objectif que le travail apparaisse de plus en plus et pour le plus grand nombre comme une activité vécue positivement ; une activité qui donne à chacun, quelles que soient sa fonction, ses compétences et ses origines, des espaces d'initiative et de responsabilité, et lui apporte un sentiment d'utilité en tant que maillon indispensable à la concrétisation d'une ambition collective.

Il ne s'agit pas là seulement d'un enjeu éthique : la théorie économique souligne le lien qui existe entre la performance de l'entreprise sur la durée et son efficacité dans l'utilisation du « capital humain ». Autrement dit, la capacité de l'entreprise à mobiliser ses collaborateurs en réinjectant du sens dans leur travail quotidien relève aussi pour elle d'un impératif économique.

« Revaloriser le métier et le geste face à la dématérialisation du travail »

Dans cette perspective, deux défis majeurs doivent être relevés à l'horizon 2020 : d'une part, la revalorisation du métier et du « geste », face à la dématérialisation du travail induite par la tertiarisation de l'économie ; d'autre part, le lien qui s'établit entre sens du travail et projet d'entreprise.

Au cours des dernières années, en effet, « la médiatisation croissante du travail, c'est-à-dire la distance croissante entre les formes d'activités humaines et leurs effets concrets sur le monde naturel », la parcellisation et la normalisation (ISO, etc.) des actes ont conduit à la dévalorisation de l'acte de production ; tandis que l'accent mis sur les capacités d'adaptation et les qualités relationnelles des salariés dans les critères de promotion a pu contribuer à dévaloriser le « savoir-faire » qui donne son sens au « travail bien fait ».

« L'importance du discours du dirigeant »

À cet égard, le discours du dirigeant, et, plus largement, la communication interne ont une importance primordiale : élaboration et définition de la mission de l'entreprise, lisibilité de la stratégie, mise en avant des réalisations communes, inflexion du discours sur le changement qui doit davantage mettre en avant le projet visé... Il est probable que la domination au sein

des grandes entreprises, au cours des vingt dernières années, d'un discours centré sur la création de valeur pour l'actionnaire, a contribué à appauvrir le sens de l'action collective.

En effet, la question du sens du travail relève aussi de la définition du projet d'entreprise.

En tant que tel, c'est bien le discours managérial qui va permettre de doter de signification le travail des collaborateurs. Les salariés, cadres et non cadres, trouveront d'autant plus de sens à leur activité au sein de l'entreprise qu'ils auront conscience de participer à l'élaboration d'un projet collectif.

Bonheur, bien-être et performance

Comment favoriser le sentiment de bonheur, de bien-être au travail qui sert par ailleurs la performance globale de l'entreprise ? En repérant d'abord les différents axes de la politique de l'entreprise susceptibles d'impacter le sentiment de bonheur au travail

- La gestion des emplois et des compétences
- La sécurisation des parcours et des conditions de vie des salariés
- La conciliation vie privée-vie professionnelle
- La gestion des évolutions de carrières
- L'implication des salariés et la valorisation de leur travail
- La communication des valeurs de l'entreprise
- La structuration et la convivialité de l'environnement de travail
- La participation des salariés à la vie de l'entreprise
- Le management

Les bonnes pratiques

- *Pour sécuriser la période d'intégration et permettre un accueil serein : mettre en place une procédure d'intégration tracée, et identique pour tous les salariés comportant : un livret d'accueil, un parcours d'intégration, et un organigramme afin de communiquer une information claire et transparente sur la structure et la répartition des rôles de chacun.*
- *Prévoir des aménagements d'horaires possibles en fonction des activités familiales, associatives ou autre afin de favoriser la conciliation de la vie privée et professionnelle.*
- *Pour prévenir les risques psycho-sociaux et résoudre les défauts de communication, au-delà de l'entretien annuel d'évaluation, formaliser des entretiens individuels réguliers permettant au salarié et à son manager de s'exprimer sur les réussites, les difficultés, les plaisirs et déplaisirs au travail.*
- *Pour éviter le sentiment de pression subie, fixer des objectifs négociés avec le salarié.*
- *Pour éviter les sentiments d'injustice ou de discrimination, s'assurer que les grilles de salaires soient accessibles à tous et communiquer de manière claire et transparente sur les modalités d'attribution des primes, augmentations...*
- *Savoir reconnaître, apprécier et valoriser l'implication des salariés et leurs contributions aux succès de l'entreprise.*
- *Mettre en place des groupes de travail et/ou d'échange de bonnes pratiques interservices.*
- *Valoriser les salariés en leur donnant la possibilité de s'exprimer par des boîtes à idées, mais également via des rencontres ponctuelles avec la direction (séminaire, entretiens, visites etc.).*
- *Pour prévenir les situations problématiques et désamorcer rapidement les conflits, identifier un référent des différentes questions sensibles de l'entreprise (Discriminations, risques psychosociaux, harcèlement, stress...) ou de conflits que les salariés peuvent solliciter en cas de difficultés.*
- *Pour renforcer un sentiment d'appartenance positif, communiquer les valeurs de l'entreprise par écrit dans le livret d'accueil ainsi qu'à l'oral dans la procédure d'intégration.*
- *Pour s'assurer d'une diffusion juste de vos valeurs, évaluez la perception qu'ont les salariés de vos valeurs avec la mise en place d'une question du type : « quelles sont pour vous les valeurs de l'entreprise ? » dans le « rapport d'étonnement » rempli par les nouveaux entrants.*

- *Pour éviter le sentiment d'isolement ou de mise à l'écart, conserver un lien avec les salariés absents de longue durée (ceux qui le souhaitent !) (échange de mail, invitations aux événements de l'entreprise.*
- *Mettre de la convivialité dans le travail : souhaitez les anniversaires, inviter les enfants/conjoints des salariés à découvrir l'entreprise, organiser des concours ludiques... Faire la « Fête de l'Entreprise » (J'M ma Boîte) !*
- *Réaliser des enquêtes sur le climat social de l'entreprise en interrogeant les salariés sur des indicateurs spécifiques tels que la fréquence et la participation aux événements festifs et conviviaux (anniversaires, dîners, activités sportives).*
- *Pour contribuer à diffuser une estime de soi positive de la part de vos salariés : Inviter les compétences extraprofessionnelles des salariés à s'exprimer au sein de l'entreprise: à l'occasion d'une journée spéciale (Ex. : Fête des Entreprises, ateliers créatifs ou de cuisine, initiation à un art ou un sport, mise en place d'un marché des créateurs interne à l'occasion des fêtes de fin d'année...).*
- *Pour favoriser un sentiment de responsabilité et d'implication, utiliser le processus de réunion déléguée à l'équipe avec des rôles tournants entre les différents participants.*
- *Pour éviter le sentiment d'incertitude caractéristique des salariés précaires, tenir informés le plus régulièrement possible et quelle qu'en soit l'issue, les salariés sur la poursuite ou non de leur contrat de travail à durée déterminée.*
- *Pour favoriser une parentalité sereine, une conciliation efficace avec la vie professionnelle et prévenir les situations de stress, proposer aux salariés parents des temps de sensibilisation (par exemple avec l'appui du théâtre d'entreprise !) et/ou d'échanges autour de la parentalité : gestion du temps passé avec les enfants / techniques d'organisation personnelle, etc.*

Le social business

Le fondement même de la responsabilité réside dans la confiance. Pour l'entreprise, il s'agit principalement de la confiance des salariés dans le projet d'entreprise incarné dans le chef. La RSE doit donc établir un climat de confiance. Or nous avons vu que la crise financière a sensiblement écorné cette confiance. Celle-ci peut-être rétablie si chacun se sent reconnu dans son talent et pour cela il faut remettre l'homme au centre de l'entreprise, lui donner de meilleures chances d'exercer ses talents.

Ceci passe par la reconnaissance des talents de l'autre, qui fait passer le co-entrepreneur de son pôle négatif où il est recroquevillé (égoïsme, défense de ses droits) à son pôle positif (ouverture à l'autre, souci des devoirs...). Cette translation peut dégager des énergies insoupçonnables dans l'entreprise et apporter un supplément de compétitivité.

L'exemple de pionniers tel Danone, Essilor, Schneider, montre que l'insertion intelligente d'un social business dans l'entreprise peut permettre de dégager des énergies créatives et de rétablir un climat de confiance en réveillant l'altruisme résidant en chaque homme. Les redresseurs d'entreprise savent très bien que les solutions viennent de la base et que souvent, comme le poisson l'entreprise pourrit par la tête. La pratique d'un social business au sein de l'entreprise est de nature à favoriser la créativité de la base. La RSE n'est en aucun cas une contrainte mais bien plutôt un chemin de progrès.

Voici quelques propositions de nature à promouvoir le social business et de faire de nos entreprises les champions de la RSE.

1. Établir une norme AFNOR détaillant clairement le social business (SB 2012 par exemple). Il se trouve que la France et l'Europe sont extrêmement bien placées dans l'organisation des normes ISO. En prenant l'initiative conjointement par exemple avec la Chine ou l'Inde d'une norme SB 2012, la France peut s'imposer comme le leader mondial du social business.
2. Introduire le social business dans le calcul du bien être.
3. Favoriser les mécanismes financiers pour insérer le social business dans l'épargne collective et créer des bourses d'échanges. La possibilité d'émettre 5 à 10% des actifs des produits d'épargne collective dans des entreprises du social business apporterait une bouffée d'oxygène. Il faudrait pour cela trouver des solutions pour rendre liquide ces investissements comme la création d'un marché boursier alternatif s'appuyant sur les ressources de l'Internet.

L'assureur pourrait lui aussi contribuer à cette œuvre collective. Un peu de vie dans l'assurance vie ne ferait pas de mal et l'avantage fiscal trouverait une véritable justification.

4. Lancer l'idée d'un jumelage entre les entreprises classiques et une entreprise du social business. Ce type d'initiative a remporté un grand succès en Corée du Sud (opération One Company, One Village). L'exemple des initiatives prises pour des entreprises comme Danone, Essilor, Schneider montre que ce type d'initiative provoque un enthousiasme dans l'entreprise et dynamise la créativité. Elle est de nature à dynamiser nos entreprises et à leur permettre d'affronter la concurrence mondiale. Dans certaines entreprises, le social business associé est un moyen de conquérir de nouveaux marchés à l'exportation grâce à la compensation.
5. Favoriser la recherche dans les universités sur les thèmes du social business. Il serait ainsi important de trouver des instruments de mesure de l'impact social et environnemental permettant d'évaluer les dividendes sociaux et environnementaux.
6. Populariser le social business en organisant un grand concours national récompensant le social business qui a le plus d'impact social et des reality show sur ce sujet à la télévision. L'Internet et les blogs de discussion joueraient aussi leur rôle.

La RSE
et les différents publics
de l'entreprise

Une nouvelle approche du management

RSE et performances ?

Se poser la question, c'est présupposer une incompatibilité potentielle. En effet, le but premier d'une entreprise, ce n'est pas à priori une responsabilité sociétale ou environnementale, c'est d'être profitable !

À première vue, il n'y a aucun intérêt économique pour l'entreprise d'améliorer la société, le social, cela irait même à l'encontre du but recherché par l'augmentation des charges non directement productives. C'est d'ailleurs l'une des réponses du sondage du magazine l'Entreprise daté de Mai 2011 sur le sujet : « 8 dirigeants sur 10 s'avouent motivés d'abord par des considérations commerciales lorsqu'ils mettent en place des mesures environnementales ou sociétales. Viennent ensuite des motivations liées à l'image de l'entreprise ou à sa performance économique. » Nous voici directement dans le sujet posé.

En fait, si l'entreprise n'a pas directement intérêt à améliorer la société, il faut bien convenir que ce n'est pas non plus celui du salarié (sauf à titre privé) En tant que salarié, son premier objectif c'est l'amélioration de la rémunération et des conditions de travail. . .

En réalité, depuis quelques années ; on s'aperçoit que les notions de développement durable, d'écologie, d'éthique, de préservation des ressources naturelles, de respect des droits, de bien-être au travail font leur apparition dans le domaine de l'entreprise.

Les chefs d'entreprise ont compris que le management traditionnel est dans leur propre intérêt et celui de ses salariés.

Donner envie de travailler

C'est le dialogue social qui est source de performance. En effet, très concrètement, si les entreprises veulent attirer les meilleurs, il faut leur donner envie de travailler chez elles, d'une part, et d'autre part leur donner envie de rester lorsqu'elle a réussi à les recruter, sinon ils quitteront l'entreprise pour aller ailleurs, tout simplement, et notamment en période de croissance. D'autre part, les jeunes entrants sur le marché du travail ont des attentes beaucoup plus qualitatives, d'accomplissement personnel plus que purement financières.

Le rôle du chef d'entreprise moderne, c'est de maintenir un équilibre permanent sur le curseur « Actionnaires/ Salariés », afin que le partage de la valeur soit ressenti comme équitable, ce qui devrait être une préoccupation permanente, dialogue social d'un côté, explication et communication avec l'actionnaire de l'autre pour préserver les équilibres. C'est à ce niveau que le leadership du manager entre en ligne de compte. Il doit s'imposer de part et d'autre. « Aujourd'hui, on constate que c'est l'Etat qui vient faire l'arbitre en légiférant sur un sujet qui devrait ressortir uniquement de cet équilibre (prime aux salariés pour « compenser » une augmentation des dividendes de l'actionnaire).

Un salarié motivé et heureux d'aller travailler, c'est assurément une meilleure productivité, une plus grande présence contre cette maladie chronique qu'est l'absentéisme.

RSE = engagements réciproques

La RSE pourrait donc consister en des engagements réciproques, des concessions réciproques entre l'entreprise et les salariés, entre l'entreprise et les partenaires sociaux où le respect des droits du salarié pourrait être contrebalancé par un respect des devoirs vis-à-vis de l'entreprise, dont le premier est d'être présent.

La RSE pourrait concrètement prendre la forme d'un engagement tripartite entre l'entreprise (RSE), les salariés (RSS) et les pouvoirs publics (RSPP).

RSPP car 50% des entreprises évoquent le manque de moyens financiers, l'absence de retour sur investissements tangibles il faudrait donc des aides gouvernementales en fonction des objectifs réalisés (avantages fiscaux réductions de charges...).

Dans ces conditions la RSE serait perçue comme un investissement plutôt qu'un coût.

Ces investissements collectifs mobiliseraient l'ensemble des partenaires y compris les collectivités territoriales et les pouvoirs publics.

Le devoir d'exemplarité

Comme chacun le sait, la résistance d'une chaîne est celle de son maillon le plus faible. S'il est difficile de définir une stratégie, il l'est encore plus de l'exécuter sans faille de sorte que tout au long de la chaîne de l'encadrement la bonne exécution se heurte à des maillons de résistance variée.

La nature de l'homme est ainsi faite que nos propres idées nous semblent toujours plus pertinentes que celles des autres. Nous commettons alors inéluctablement deux erreurs comportementales classiques et tellement banales.

La première qui consiste à croire que l'idée qui vient d'un manager est nécessairement meilleure que celle qui vient d'un subordonné, et la deuxième qui nous donne l'assurance que notre exécution est parfaite et que le maillon faible c'est l'autre.

Or, c'est la prise de conscience intime de ce que l'autre, en toute chose et tout instant est plus important que soi qui ouvre les yeux sur la réelle dimension humaine du management. Combien d'enseignements réputés se concentrent sur le savoir-faire et la connaissance au détriment du savoir être et du comportement ?

Nous savons bien que dans toute organisation structurée, le mimétisme, souvent inconscient, à l'égard du comportement du supérieur hiérarchique est une réalité. Par ailleurs, toutes les enquêtes d'opinions s'accordent pour placer la reconnaissance dans le peloton de tête des éléments de motivation.

À l'instar de la prose de Monsieur Jourdain, beaucoup font sans doute déjà de la RSE sans le savoir. La reconnaissance de l'autre passe par une infinité de petits détails importants et à la portée de tous. Qu'il s'agisse de la salutation du matin en regardant son interlocuteur en face, de la ponctualité aux rendez-vous et réunions ou de la tolérance bienveillante vis-à-vis de l'échec et de l'erreur. Il ne s'agit nullement de sombrer dans la permissivité ou la faiblesse naïve, mais de créer le climat propice à l'expérimentation d'initiatives de tous ordres, dans une sécurité relative, et à tous niveaux dans l'entreprise.

C'est alors que peut se mettre en place un contexte où la délégation de tâches s'accompagne de la délégation de l'autorité correspondante. Les décisions sont prises au niveau le plus pertinent et le respect de la délégation d'autorité réduit les contrôles aliénants et déresponsabilisants.

Pour que la contamination de cette culture ait lieu, il convient de se poser sans cesse la question de savoir en quoi j'y contribue au quotidien et non pas ce que j'attends des autres pour qu'une situation s'améliore.

La RSE n'est-elle pas, après tout, tout simplement le remplacement de l'égoïsme par l'hétérocentrisme ?

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » disait Pantagruel. Sans doute dès le XVI^e siècle, Rabelais avait-il déjà intégré les sciences sociales dans sa définition.

Dialogue social et dialogue sociétal

Au cours de la prochaine décennie, l'entreprise devra répondre à des attentes sociétales – promotion de l'égalité des chances, respect de l'environnement – qui la conduiront de plus en plus à prendre le relais des politiques publiques.

Un dialogue social trop formaliste !

L'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un dialogue social modernisé pour répondre à ces défis. La France doit encore progresser sur ce terrain : le dialogue social y apparaît très focalisé sur des enjeux de court terme, tandis que les dérives formalistes qui l'accompagnent s'exercent souvent au détriment de son contenu.

À l'horizon 2020, l'objectif est d'inscrire dans l'objet du dialogue social les enjeux de moyen long terme, qui conditionnent la pérennité de l'entreprise – celle-ci relevant d'un intérêt commun à l'ensemble des collaborateurs. Dans cette perspective, il est dans l'avantage des entreprises de favoriser la présence d'interlocuteurs de qualité dans les fonctions d'instances de représentation du personnel (IRP) (par exemple en valorisant, dans les promotions managériales, le passage par une IRP), et d'accompagner la montée en compétence de leurs collaborateurs mandatés par des organisations syndicales.

Simplifier les instances

Une réflexion doit aussi s'engager sur la clarification du rôle de chacune de ces instances et sur les contraintes qu'induit leur fréquente superposition ; le regroupement de certaines d'entre elles pourrait être envisagé.

Enfin, les entreprises seront aussi confrontées à la nécessité d'élargir le dialogue social à un dialogue sociétal, en structurant leur relation avec les associations et les ONG. Ces dernières devront moins se substituer aux organisations syndicales que prolonger et stimuler leur action.

Dialogue sociétal

L'enjeu, au cours de la prochaine décennie, sera également d'intégrer les associations et les ONG non seulement dans l'accompagnement des politiques sociétales, mais aussi dans leur définition et leur suivi, et d'avancer vers l'établissement d'une véritable comptabilité sociétale des entreprises, qui reflètent leur contribution réelle à l'utilité sociale et permette de mieux identifier – et le cas échéant de récompenser – les entreprises « citoyennes ». Un conflit discutable car l'entreprise est une entité qui échappe aux règles traditionnelles de la citoyenneté mais dont le terme toutefois exprime bien le désir et la nécessité d'intégration à l'environnement. ,

Entreprendre ensemble

La passerelle de l'insertion

Durant toute l'année 2009, la CGPME Île-de-France a participé activement à l'élaboration du site « *entreprenons ensemble* » mis en ligne en 2010, véritable passerelle entre entreprises et structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) pour renforcer les liens et agir ensemble pour l'emploi et le développement économique.

En effet, pour la PME, la construction de liens avec les structures d'insertion est un moyen efficace d'engager une démarche de RSE.

En présentant de manière concrète et détaillée les SIAE franciliennes, leurs offres de services et de prestations et leur action en faveur de la qualification des personnes éloignées de l'emploi, il s'agit de renforcer et de diversifier les collaborations, dans un intérêt mutuel.

L'insertion : un vivier de compétences

Cet espace permet de rapprocher offre et demande en matière de recrutement : les entreprises ont des besoins en ressources humaines, les structures d'insertion sont de véritables viviers de compétences. Il est également conçu pour que se mettent en place des rapports de confiance, pour aller ensemble vers de nouveaux marchés.

L'outil a été conçu pour aider le dirigeant à trouver le bon interlocuteur, pour répondre au mieux à ses besoins et aux objectifs stratégiques de son entreprise.

Le site propose un répertoire détaillé de plus de 300 SIAE, accessible par département et via un moteur de recherche par secteur d'activité et par localisation géographique et des argumentaires spécifiques pour chaque groupe d'acteurs concerné (entreprises, collectivités, SIAE) et des témoignages de partenariats réussis.

La CGPME Île-de-France s'est activement distinguée pour donner une vie et un sens à ce projet, en apportant son expérience des PME et en l'intégrant dans son projet stratégique en faveur de la RSE.

La diversité au service des TPE / PME

Le contexte de la TPE / PME en Île-de-France :

- Un tissu économique composé majoritairement en Ile de France de petites et moyennes entreprises en mutation permanente qui impose aux entreprises un effort continu d'adaptation de l'attractivité qu'elles peuvent exercer, en particulier auprès des jeunes qui constituent le potentiel de renouvellement des effectifs.

- Le vieillissement des chefs d'entreprises et des salariés des PME-PMI franciliennes qui demande notamment le maintien des savoir-faire dans les entreprises.
- Les flux des emplois en Île-de-France ne se régulent pas seulement par les coûts, mais avant tout par les questions de mobilité, qui ont trait au logement et aux transports. Les personnes issues des quartiers en difficulté ou de zones sensibles sont les premières concernées.

Les besoins

Ces besoins évolutifs imposent aux entreprises un ajustement permanent des compétences chez leurs salariés et la recherche de nouveaux candidats à l'embauche. En cela, lutter contre les discriminations et s'engager en faveur de la diversité dans les TPE / PME sont autant d'actions indispensables au renouvellement et au développement des emplois et des compétences grâce au vivier des candidats se trouvant en grande partie parmi la population dite atypique de par leur origine, genre, âge, handicap, culture...

Les réponses :

Depuis 2006, la CGPME Île-de-France a engagé une démarche forte et innovante de lutte contre toute forme de discrimination en :

- s'appuyant stratégiquement sur l'approche et la promotion de la diversité, en créant et en développant des actions et des outils de sensibilisation, de professionnalisation et d'accompagnement des PME sur la prise en compte des publics fragilisés dans le recrutement et la gestion des parcours professionnels: seniors, personnes handicapées ou issues des minorités visibles, public féminin dans le cadre d'une recherche permanente de parité avec le public masculin...
- en participant au processus d'accès et de retour à l'emploi et d'acquisition de compétences, en partenariat avec les institutions publiques et territoriales, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles, les services locaux de l'emploi, de la formation et de l'insertion
- en accompagnant les acteurs de l'entreprise dans la définition de leurs besoins, dans la mise en place de passerelles entre eux et les demandeurs d'emploi, quelle que soit l'origine ou les spécificités des personnes
- en utilisant de nombreux outils en faveur des PME / TPE leur permettant l'acquisition de compétences spécifiques (apprentissage, tutorat, contrat de professionnalisation, pré-qualification, accompagnement social), grâce à des partenariats opérationnels destinés à détecter les candidats à l'embauche adaptés à leurs besoins, dans la mesure où une évaluation des pré-requis préalable et un parcours d'insertion peuvent s'avérer indispensables.

Grâce aux clauses d'insertion professionnelle, 188 personnes ont retrouvé un contrat de travail en participant aux chantiers de renouvellement urbain du quartier Malakoff à Nantes.

Le grand projet de ville Malakoff a l'ambition de revitaliser un quartier en difficulté sociale. Cela implique d'importantes opérations d'urbanisme mais aussi une politique d'aide à l'emploi volontariste.

Pour Nantes Métropole et les communes, les clauses d'insertion sociale dans les marchés publics permettent de réserver une partie du travail sur les chantiers à des personnes en parcours d'insertion professionnelle.

« Les travaux de bâtiment, d'entretien, de collecte de tri sont ainsi doublement utiles : à la collectivité et aux personnes qui retrouvent un emploi. Les clauses d'insertion donnent du sens à la commande publique ! » apprécie Didier Oble, chargé de mission insertion, au sein de la Direction de l'emploi et de l'innovation sociale à Nantes Métropole.

Depuis sa mise en place en 2004 dans l'agglomération nantaise, les clauses d'insertion ont bénéficié à 784 personnes, dont 57 % ont repris une activité ou une formation professionnelle. 184 entreprises se sont investies dans ce dispositif harmonisé à l'échelle des 24 communes du territoire.

« J'ai retrouvé ma fierté »

« Je suis resté 4 ans au chômage, dans la spirale infernale : CAP d'électricien mais faible expérience. J'ai contacté l'agence Insérim qui m'a proposé une mission de rangement sur le chantier du Zénith. J'ai démarré le lundi suivant chez Colas. C'était il y a 3 ans. J'ai appris sur le tas puis j'ai suivi des formations et validé des qualifications professionnelles. Je suis actuellement en CDD. C'est comme le vélo : une fois parti, on prend confiance et ça avance ! »

Joseph A... , ouvrier bénéficiaire des clauses d'insertion

« Un challenge positif »

« Notre entreprise de travaux publics s'est engagée dès le début en réalisant, à Malakoff, le tout premier chantier incluant des clauses d'insertion. Un challenge qui portait sur 3000 heures de travail. Techniquement et humainement, cela bouscule : le management des personnes en insertion demande une forte implication personnelle. Le bilan de ces 5 premières années est positif. Nous avons bénéficié d'une bonne dynamique économique avec de gros besoins de main-d'oeuvre. La période actuelle est plus délicate. »

Pascal R... , directeur d'établissement Colas Centre-Ouest

« D'autant plus pertinentes en temps de crise »

« Les clauses d'insertion ont démontré leur utilité avant la crise. Cette innovation juridique et sociale est plus que jamais pertinente et ne doit pas être une contrainte supplémentaire pour les entreprises. Nantes Métropole a adapté son dispositif au contexte actuel : les entreprises s'étant engagées dans les clauses d'insertion bénéficient du soutien de la communauté urbaine pour qu'elles puissent continuer à former leur personnel en insertion dans la perspective d'un CDI. »

Patrick Rimbart, vice-président de Nantes Métropole
en charge de l'emploi et de la politique de la ville

La boîte à outils

Apprivoiser les réseaux sociaux

Communication à l'ancienne

Très peu d'entreprises savent comment utiliser les médias sociaux pour communiquer au sujet de leur responsabilité sociale. Au lieu d'exploiter les possibilités de dialogue avec les utilisateurs qu'offrent Twitter ou Facebook (pour ne citer que les plus connus), la plupart des entreprises utilisent des méthodes de communication « à l'ancienne ». C'est la conclusion d'un rapport Danois sur la « responsabilité sociale des entreprises dans la blogosphère » qui dresse ce constat.

Communication directe

Les médias sociaux peuvent être un vecteur précieux pour les entreprises afin de mener un dialogue ouvert et transparent avec leurs clients et intervenants sur leurs activités de RSE. Twitter, Facebook, permettent aux entreprises de communiquer rapidement des messages à un public large, tout en récupérant des réponses d'une manière beaucoup plus directe qu'en envoyant un rapport de développement durable papier.

Mais les entreprises n'ont pas encore réussi à saisir cette opportunité de lier RSE et médias sociaux, explique Mette Morsing, spécialiste RSE. En fouillant dans leur approche de médias sociaux, il apparaît en effet dans de nombreux cas que les entreprises n'utilisent pas assez les médias sociaux pour leur communication RSE.

Nous constatons que les entreprises ne parviennent pas à exploiter ces canaux de communication que les médias sociaux suggèrent. Les entreprises ont l'habitude de communiquer sur la RSE au moyen de rapports RSE et de publicité traditionnelle sur leur site web, ou dans des revues spécialisées. Mais être présent sur les médias sociaux, c'est une autre affaire ! Les entreprises peuvent très rapidement être prises à partie, critiquées, et ainsi subir la critique écrasante de la majorité des consommateurs en colère, que très peu d'entreprises sont aujourd'hui en mesure de traiter. Voilà pourquoi, sur ce point sensible et encore trop-perçu comme un alibi de la RSE, peu d'entreprises osent le débat.

Danger !

S'ouvrir au dialogue, notamment en matière de responsabilité sociale et de respect des normes environnementales, ne peut pas se faire sans préparation. Il faut s'être bien préparé pour gérer l'interactivité qui existe dans les médias sociaux et se demander si vous avez réellement les ressources pour mener un tel projet. Quel est le temps de réponse, qui s'en occupe, avec quels éléments, en lien avec quel service... Voilà le genre de questions qu'on se pose si l'on veut embaucher un gestionnaire de site Internet.

Il est primordial de se préoccuper des ressources, et de savoir qui sera là pour prendre en main la présence de l'entreprise sur les médias sociaux, et en particulier le volet RSE. Mais les entreprises doivent également se demander ce qu'elles veulent vraiment tirer de cette communication sur la RSE par les médias sociaux, avant de commencer. En entrant sur ce territoire interactif, y aura des positions et des propositions, qui pourront sans doute ne pas correspondre à la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. Souhaitez-vous engager vos clients dans la démarche RSE de l'entreprise, simplement les informer, les impliquer dans de nouveaux projets ? La stratégie de participation peut conduire sur la bonne voie, mais nécessite, comme nous l'avons dit, des garde-fous, et des ressources dédiées.

Gérer la critique

Les décideurs doivent être conscients que l'utilisation des médias sociaux pour la communication en matière de RSE comporte le risque de la critique. Ne pas aller sur Twitter et Facebook, c'est éviter cette critique, oui. Mais que se passe-t-il dans les médias hors-ligne ? Les « attaques » sur les messages que diffuse l'entreprise apparaissent simplement beaucoup plus agressives quand elles se font en ligne, mais en dehors du web, la critique existe aussi, et a toujours existé.

Attention toutefois au vertige des relations à distance et à la libre utilisation de l'information qui peuvent aussi détériorer un sentiment d'appartenance. Trop de relations disséminées tuent la relation !

Un baromètre social d'entreprise en temps réel

Connaître en temps réel le climat social de votre entreprise

Comprendre de manière précise le ressenti de vos salariés travaillant au sein de votre entreprise. Via un audit anonyme mensuel réalisé par Opentjob auprès de vos collaborateurs, nous vous fournissons en temps réel les résultats tout au long de l'année. La technologie O2J intègre la possibilité de déployer l'outil sur toutes vos structures nationales : groupes, filiales, magasins, usines, entrepôts,...

Canaliser une partie des informations véhiculées par vos collaborateurs

Chaque salarié possède son propre espace privé sécurisé qui lui permet d'évaluer anonymement son entreprise et de déposer des témoignages. Ils peuvent également déposer des idées afin d'optimiser l'environnement de travail de l'entreprise.

Adapter votre communication et votre management

O2J est avant tout un outil pour écouter vos collaborateurs. Contrairement à un audit classique, figé dans le temps, nous vous permettons d'être en lien direct et permanent avec vos salariés. Cela vous permet d'identifier en amont des problématiques et d'y répondre de manière réactive.

Recruter efficacement

L'utilisation massive d'Internet a profondément modifié la manière de rechercher un travail pour un internaute. Il ne se contente plus d'un discours classique provenant d'un service communication d'une société. L'internaute parcourt de nombreux sites, recherche lui-même les informations lui permettant de se faire une meilleure idée de ce qu'est réellement l'entreprise en question. Opentjob répond à cette problématique car sur un site unique, gratuitement, il lui fournit des informations en temps réel provenant simultanément des entreprises et de leurs salariés. Opentjob garantit que les salariés qui s'expriment le sont réellement. Nous qualifions en effet l'origine des informations publiées. Et c'est essentiel pour un domaine aussi sensible et important qu'un emploi.

Les 10 commandements

Le Mouvement ETHIC considère que la RSE doit évidemment s'appliquer aux relations donneurs d'ordres-fournisseurs et qu'il est nécessaire sur ce point de reprendre à la lettre, les préconisations de Jean Claude Volot, Médiateur inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance.

Les trois objectifs principaux du Médiateur inter-entreprises sont : réhumaniser les relations entre clients et fournisseurs, insister sur la nécessité pour les PME d'assurer leur indépendance stratégique et favoriser pour les grandes entreprises leur conscience de responsabilité de filière.

Mauvaises pratiques

Afin de répondre à ces objectifs, la Médiation dénonce les mauvaises pratiques telles que :

- le désengagement brutal du donneur d'ordres,
- le non respect des délais de paiement prescrits par la loi de Modernisation de l'Economie (LME) de 2008,
- le non respect de la propriété intellectuelle,
- les contrats commerciaux léonins ...

Aussi, elle incite les entreprises à signer la *Charte de bonnes pratiques régissant les relations entre donneurs d'ordres et PME*. Les grands groupes et opérateurs publics signataires de cette charte doivent respecter dix engagements pour des achats responsables et nommer un correspondant PME ou *Médiateur interne* pour les fournisseurs en difficulté. À ce jour, la charte compte 135 signataires.

10 engagements de bonnes pratiques

Les dix engagements de la charte de bonnes pratiques :

1. *Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs.*
Le donneur d'ordres s'engage à payer conformément à la loi LME en appliquant ses dispositions de manière rigoureuse.
2. *Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques.*
Le donneur d'ordres collabore avec ses fournisseurs afin de définir les décisions stratégiques telles que partager les coûts de qualification ou aider les PME à améliorer leur performance.
3. Réduire les risques de dépendance réciproque entre donneurs d'ordres et fournisseurs.
4. *Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière.*

5. *Apprécier le coût total de l'achat.*

Le donneur d'ordres s'efforce à prendre en compte l'ensemble des composantes du coût et à intégrer, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation de ces coûts totaux.

6. *Intégrer la problématique environnementale.*

7. *Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise.*

8. *Les achats : une fonction et un processus.* L'entreprise doit respecter un ensemble de principes d'achat comme des cahiers des clauses administratives conformes à la loi et des acheteurs formés aux techniques et à l'éthique du métier.

9. *Une Fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs* et de coordonner les plans d'activité appropriés à la mise en œuvre de cette Charte.

10. *Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs dans les grandes entreprises.*

La RSE et la « récompense »

L'intéressement, un outil et un état d'esprit

L'intéressement, contrairement à la participation, présente un caractère facultatif.

L'intéressement doit être aléatoire et fixé librement par accord de travail, l'aléa étant lié soit aux résultats de l'entreprise – deux tiers des accords sont ainsi signés, concernant prioritairement les plus petites entreprises –, soit aux *performances non-financières*.

Des objectifs collectifs et négociés de RSE peuvent donc fonder un accord d'intéressement, dès lors qu'ils sont aléatoires – afin de les distinguer du salaire-.

La répartition des sommes versées au titre de l'intéressement peut être proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée de présence dans l'entreprise, uniforme ou mixte (combinant plusieurs de ces critères).

Les sommes ainsi versées font l'objet d'un double plafonnement : un plafond égal à 20 % de la masse salariale représentant l'ensemble des salariés ; un plafond individuel, par salarié, égal à la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale.

L'accord doit être établi selon l'une des procédures suivantes :

- Dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif conclu selon les règles de la négociation collective ;
- Entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ;
- Au sein du comité d'entreprise, l'accord étant alors conclu entre l'employeur et la majorité de la délégation du personnel ;
- Par ratification du texte à la majorité des deux tiers du personnel.

Enfin, la durée de l'accord est fixée par le code du travail à trois ans : cette durée est impérative. Les sommes une fois versées sont immédiatement disponibles, sauf si le salarié a fait le choix, dans les quinze jours après leur perception, du placement de ces sommes sur un plan d'épargne d'entreprise. Un tel placement permet au salarié d'échapper à la fiscalité au titre de l'impôt sur le revenu.

Mais c'est plus un état d'esprit qui est nécessaire lorsque le chef d'entreprise choisit de récompenser ses salariés, ce qui est différent du fait de les rémunérer. Ce qui est « dû » au-delà du contractuel est une question d'affectation et de politique managériale.

Concilier la tête avec le coeur

Promouvoir le leadership

L'entreprise historiquement créée sur des modèles logiques et rationnels (issus des paradigmes anglo-saxon -*objectifs, résultats, indicateurs de performance*- et suisse-germanique - *procédures, certification, démarche qualité* -...) prédominants dans l'approche managériale spécialiste tend et tendra de plus à plus à intégrer des compétences et des paramètres non logiques et non rationnels... inspirés par la culture nordique (marquée par les valeurs, la culture) et latine (la recherche d'une mission et de sens).

Les frontières de l'entreprise évoluent du fait d'actions volontaristes ou par simple effet d'adaptation aux contraintes légales, environnementale, sociales, sociétales sans oublier les propres paramètres générateurs de la motivation et de l'engagement des employés eux-mêmes.

Dans cette approche systémique qui a pour vocation de concilier « la tête avec le cœur », ou « la raison avec les perceptions et les émotions », il s'agit désormais de conjuguer la science du management avec l'art du leadership -un mot qui d'ailleurs n'a pas de traduction claire en langue française.

ETHIC est l'une des rares organisations en France à promouvoir une réflexion de fond sur « quels patrons pour demain? » afin de réfléchir aux différents moyens et enjeux susceptibles de contribuer à créer des environnements de travail durables, c'est-à-dire de nature à générer du profit, avec des employés équilibrés et engagés, tout en étant partie prenante active dans l'évolution du monde.

Il convient de compiler ces différents moyens, d'analyser les différentes initiatives, de mesurer et/ou de trouver des unités de mesure, de recenser les différents enjeux permettant de définir et de construire ce genre d'environnements.

Quelques pistes de réflexion

Dans l'entreprise

- Formation et développement minimum conseillé des dirigeants, middle managers
- Élaboration d'un set d'indicateurs et de mesures qualifiant les environnements de travail durables en positif (à l'instar des réflexions en cours sur PIB vs bonheur).
- Bilan sur la diversité/parité : quels enseignements ? Avantages ? Chapitres obligatoires à développer sur les rapports de développement durable.
- Extension éventuelle des obligations en matière de publication des rapports de développement durable.

Dans le monde de l'éducation

- Introduction des enjeux du développement durable en termes d' « executive education » (en amont dans les écoles de commerce)
- Révision des programmes
- Réhabiliter l'image de l'entreprise en France, à l'image de l'initiative « J'aime ma boîte » soutenue par le mouvement d'ETHIC.

Communiquer autour de la RSE

Passer au développement durable rationnel et pragmatique

- Éviter de se positionner en mécène ou philanthrope.
- Assumer l'intérêt économique (relation gagnant/gagnant)
- Démontrer la convergence des intérêts de tous...

Assumer ses faiblesses pour rendre ses atouts crédibles

- Éviter de donner des leçons, ne pas se citer en exemple...
- S'inscrire dans une politique de progrès continu.
- Être responsable au sens de la capacité à assumer les conséquences et les impacts de ce qu'on fait (sans sombrer dans l'auto-flagellation), trouver des axes de y ... La sincérité plus que la transparence.

Parler de sujets sur lesquels l'entreprise est légitime

La légitimité peut venir de l'histoire de l'entreprise, de son expertise métier, de son ancrage territorial, de la compétence de ses collaborateurs...

- Ne pas s'improviser expert, être modeste.
- Ne pas forcément exploiter des indicateurs chiffrés (émission CO2, consommation énergie ...) plus facile car plus connus, mais plus anonymes.
- Privilégier de parler « d'impacts » et d'actions spécifiques et interpellantes... Ce que votre entreprise peut être la seule à faire ou à expliquer.

Être créatif et innovant

- Sortir de l'exercice imposé, traduire ces enjeux souvent complexes en informations qui touchent, qui parlent, qu'on peut s'approprier...
- Rendre le contenu accessible, traduire les données souvent scientifiques en conséquence pour les individus, traduire en bénéfice...

Parler à plusieurs voix

- Parler avec les parties prenantes, selon les sujets, ou avec des partenaires extérieurs (cautions, experts)
- Ne pas être juge et partie.
- Éviter à tout prix le monologue unidirectionnel.

Conjuguer la communication Développement Durable au pluriel

- Les contenus et les messages doivent être adaptés aux parties prenantes auxquelles on s'adresse.
- Ne pas penser la communication Développement Durable comme une communication générique et uniforme. Parler des aspects sociaux aux syndicats, des aspects environnementaux aux ONG, de la pertinence stratégique aux actionnaires.
- Bien identifier les publics experts, impliqués, les médias spécialistes, les blogs, forums particulièrement actifs. Rentrer dans un dialogue avec eux. Communiquer envers ces acteurs, ce peut être travailler avec eux, en les associant, en les sollicitant, en demandant conseil.

Sélectionner et hiérarchiser

Le développement durable, c'est vaste. Beaucoup d'actions ou d'engagements sont possibles.

- Ne pas se faire piéger à vouloir parler de tout, identifier ce qui est particulièrement important pour vous, ce sur quoi l'entreprise agit avec détermination.
- Fixer les enjeux prioritaires, cela facilitera la lecture, la visibilité et la crédibilité de vos actions.

Accorder une place privilégiée à l'interne

- L'interne est votre première partie prenante sur le sujet, l'informer en avant-première, faire de la communication Développement Durable une action de management et de stimulation de la performance ...

Écouter avant de parler

- La communication Développement Durable est aussi une réponse. Identifiez les contre arguments, comprendre les critiques, être à l'affût des attentes.
- Confronter ses engagements ou partis pris aux positions radicales et opposées. Pour cela, pratiquer tables rondes, débats, et dialogue participatif avec tous.
- Nous sommes dans une communication continue.

Préférer l'action aux discours

- Se montrer démonstratif : montrer, filmer, emmener, embarquer le public dans un nouvel univers. Exposer les enjeux, les difficultés, créer de l'empathie, montrer l'envie de faire, l'engagement sur le terrain.

Être pédagogue, informer davantage que communiquer

- Apprendre quelque chose aux différents publics via votre action (ne pas être nombriliste !)

- La communication Développement Durable traite souvent des enjeux de société, qui intéressent : informer vos interlocuteurs sur les enjeux que vous abordez (davantage ou autant que sur ce que vous faites vous-même).

Adopter un ton positif

- Parler de solutions plutôt que de problèmes ; montrer le domaine du possible. Montrer l'évolution des techniques.
- Les innovations technologiques sont souvent perçues comme le remède, parlez-en, faites rêver, montrez votre savoir-faire. (Exemple : on ne parle plus de pétrole mais d'énergie, et on ne la consomme plus, on l'économise).

Se donner des objectifs

- Il faut se fixer des objectifs mesurables, prendre date, s'inscrire dans le moyen long terme. Il est essentiel de faire régulièrement un état du progrès.

Anticiper les contraintes

- Notamment réglementaires, ne pas s'inscrire en réaction, être proactif. Ne donnez pas le sentiment d'une démarche contrainte et forcée.

Exprimez-vous

- L'opinion publique est davantage prête à accepter l'imperfection que l'inaction. Or, le silence est souvent synonyme d'inaction.

Attention aux fossés...

- Toujours chercher à réduire le gap entre le discours et la réalité, entre la stratégie affichée et les résultats... La dissonance assumée sera toujours moins dommageable.

S'inscrire en résonance positive

- Mettre l'entreprise en cohérence, en conformité, pour faire résonner communication Développement durable ou corporate et communication/offre produit.
- Être attentif au décalage potentiel entre les engagements voulus et affichés et la réalité vécue par l'interne et les parties prenantes.
- La communication Développement durable sera d'autant plus efficace qu'elle est relayée, et d'autant plus profitable qu'elle pourra créer un avantage concurrentiel supplémentaire.
- La communication Développement Durable est à considérer comme un élément de différenciation, d'attractivité et donc de valorisation d'actifs.

Les freins à la RSE

Les entreprises à taille humaine ressentent la RSE comme une contrainte, c'est-à-dire le contraire de la prise de responsabilité.

En effet, un certain nombre de sujets de RSE, tout particulièrement en matière de droit du travail, font déjà l'objet d'obligations réglementaires, sanctionnées (cf. « Panorama institutionnel » du présent rapport).

Tout naturellement, l'entreprise qui prend des risques et veut prendre ses responsabilités en est dissuadée par ces obligations dont le symbole est l'effet de seuil des effectifs (11 ou 50 salariés) qui oblige à créer des institutions représentatives du personnel complexes.

Temps et coût :

À la différence des grandes entreprises dotées de services ad hoc (DRH, direction financière etc.), les entreprises à taille humaine redoutent de devoir consacrer temps et moyens dont elles ne perçoivent pas immédiatement le retour à la mise en oeuvre de la RSE.

Information :

Les entreprises à taille humaine sont demandeuses des expériences et des méthodes réussies de RSE, mais se heurtent à la dispersion des informations d'une part et à l'application de celles-ci aux grandes entreprises d'autre part.

Il n'existe pas de réseau de RSE à destination des PME.

Sous-traitance :

Nombre d'entreprises à taille humaine se sentent littéralement garrottées par leurs donneurs d'ordre qui ne respectent ni la RSE, ni même les règles légales posées par exemple par la loi LME de 2008 (délais de paiement etc.).

Ces entreprises, faute de maîtriser leur rôle dans la chaîne de production ou de commercialisation, ne peuvent s'engager dans un processus de construction de la RSE.

Marchés publics :

Selon l'Observatoire économique de l'achat public (OEAP), en 2008, seulement 1,7 % des marchés publics des collectivités territoriales contenaient des clauses sociales. Or la part des PME dans l'ensemble des marchés publics des collectivités territoriales est de 63 % en nombre et de 40 % en montant. Selon une enquête menée par le ministère de l'économie en 2009, il ressort que si les utilisateurs de clauses sociales sont convaincus de l'intérêt économique du dispositif, ils reconnaissent avoir eu diverses difficultés de mise en œuvre.

À droit constant et sans mise en cause du droit de la concurrence, l'Etat ne joue pas encore pleinement le jeu de la RSE en matière sociale.

Bien-être au travail :

La notion de « santé au travail » ne correspond plus ni à l'évolution des esprits (qui ne séparent pas de manière stricte les univers personnels et professionnels mais les vivent de manière simultanée et superposée) ni à l'évolution des modes d'activité, qui ont cessé dans leur très grande majorité d'être tayloriens.

C'est donc le bien-être au travail qui doit être inclus dans la RSE.

- Cela suppose une double remise en cause :
- Cesser de considérer – comme le fait le Code du Travail – le travail industriel comme la norme par rapport à laquelle se construisent les démarches de santé professionnelle ;

Appréhender l'activité des services dans leur diversité et leur individualité et non de manière collective et taylorienne. C'est une approche collectiviste encore très présente dans les esprits qui empêche la bonne appréhension du bien-être au travail.

Expérimentation et territoire :

Au-delà de la spécificité de chaque entreprise et de chaque individu et hors de toute approche collectiviste, le niveau d'unité, d'harmonie et d'efficacité de la RSE est le territoire parce que c'est là que se retrouve une identité commune.

Cela plaide pour l'expérimentation et la diversité en matière de RSE, loin de toute législation uniforme.

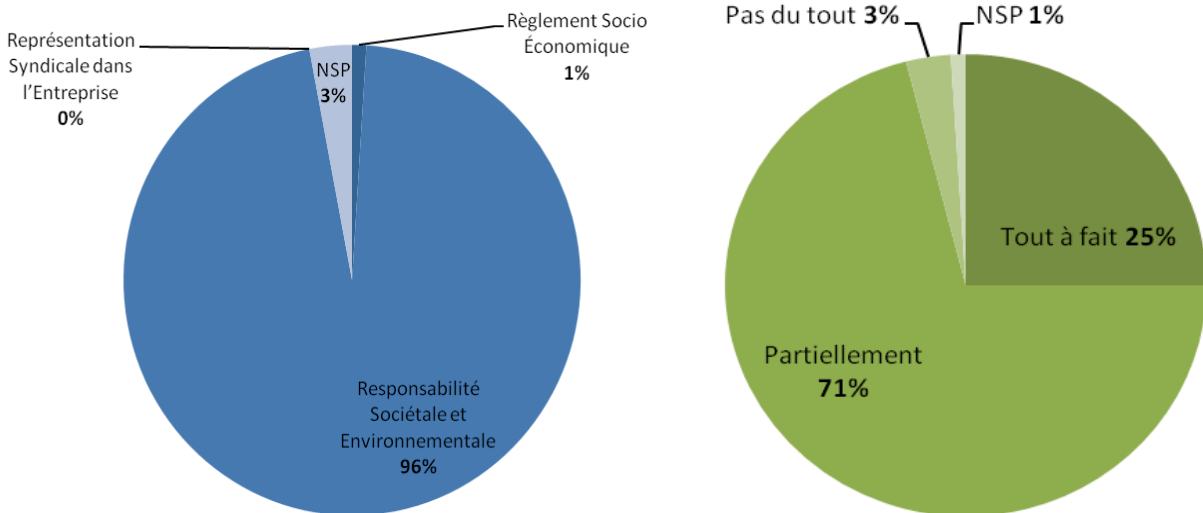
Sondage

La commission RSE a souhaité interroger un échantillon de dirigeants d'entreprises sur leurs perceptions, compréhensions, actions et attentes en matière de RSE.

Au total, 183 dirigeants ont répondu à l'enquête courant juin-juillet 2011, et représentent un profil varié, tant en termes de secteurs d'activités que de tailles d'entreprises. Le questionnaire utilisé, agrémenté de quelques questions ouvertes, permet de tirer un éclairage à la fois quantitatif et qualitatif sur l'opinion des dirigeants d'entreprises en France.

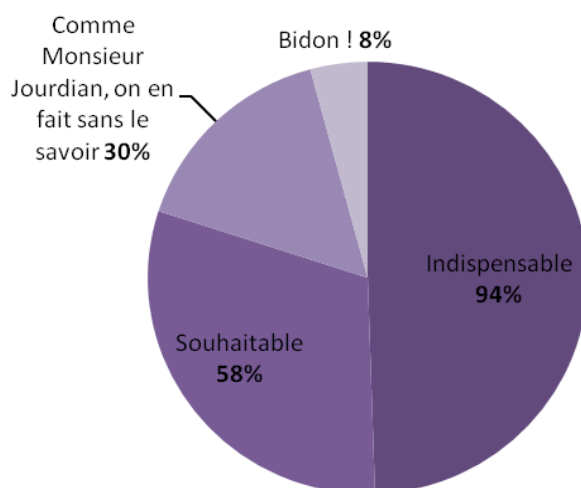
Les principaux enseignements issus de cette consultation, qui vient en complément de la série d'auditions réalisées par la commission, sont les suivants :

Le terme « RSE » est aujourd'hui connu de tous, et associé à l'idée de « Responsabilité Sociétale et Environnementale » (96%). Il est aussi très majoritairement perçu comme un synonyme (tout à fait synonyme 26% - partiellement synonyme 70%) de la notion de « Développement Durable ». Autrement dit, la notoriété du terme RSE peut être considérée comme acquise, et évoque bien spontanément l'idée de responsabilité globale de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (à la fois social et environnemental).



Nous sommes donc d'ores et déjà passés à une étape qui consiste non plus à faire connaître le terme en lui-même, mais bien davantage à lui associer du contenu et des modalités de mise en pratique.

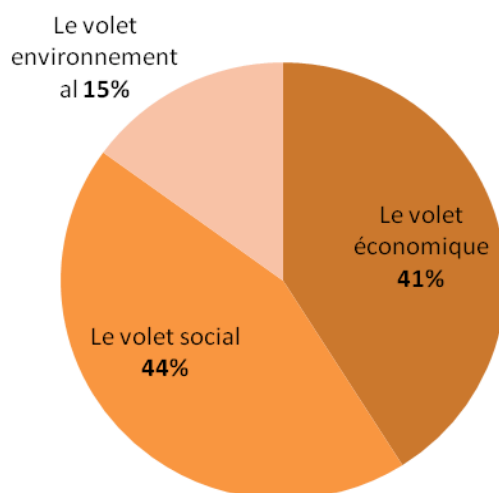
Au-delà de la notoriété du sigle, il est très important de noter d'emblée que les dirigeants interrogés lui associent un caractère impératif, jugeant la RSE non seulement « souhaitable » (58%), mais surtout « indispensable » pour 94% d'entre eux. Cet indicateur démontre bien l'état d'esprit et la dynamique en cours auprès des dirigeants d'entreprises qui perçoivent la RSE comme un élément structurant et de moins en moins optionnel dans la bonne gestion des entreprises. Et ceci de leur point de vue tant pour des raisons pragmatiques qu'humanistes : « *parce que le monde de l'entreprise ne peut se désintéresser de son rôle comme acteur majeur de la société* » ; « *il en va de la santé de notre société mondiale* » ; « *parce qu'elle améliore le fonctionnement interne comme l'image externe des entreprises* » ; « *c'est un vecteur de fiabilisation des filières sur la durée* » ; etc.



Indispensable certes, mais un avis encore très partagé entre les dirigeants qui jugent la RSE comme contraignante (45%) et ceux d'un avis contraire (43%), les autres n'exprimant pas d'opinion sur la question. Certaines contraintes évoquées peuvent être positives, comme « *l'obligation d'innover* » ; « *de penser différemment les systèmes* » ; « *de changement de paradigme* », d'autres sont plus pragmatiques, comme « *des règles à écrire, des contrôles à réaliser* » ; « *du temps et de l'argent* » ; « *devoir faire des choix qui peuvent compliquer certaines situations* » ; « *un cadre réglementaire pesant, se contentant d'appliquer des normes* » ; etc. Il en ressort pour une partie importante de dirigeants le sentiment d'une contrainte de plus, sans forcément en percevoir les bénéfiques. L'enjeu est ici de développer la pédagogie du comment, la démonstration de la capacité à mettre en place progressivement, sans forcément s'inquiéter du grand soir du passage à la RSE. Ceci d'autant plus que le principal frein perçu par les dirigeants d'entreprise au développement des actions RSE est celui de la résistance au changement (46%), devant le coût (40%) ou encore le manque de temps (38%). Un point qui conforte la - bonne - perception de la RSE par les dirigeants, qui n'y voient pas uniquement des questions techniques et financières, mais bien avant tout des enjeux de changements d'habitudes, de comportements et de façon de faire. Une « mutation » qui doit d'abord et prioritairement être initiée, sans doute voulue aussi, par le chef d'entreprise avant tout. Pour 70% des interviewé(e)s, c'est de lui dont dépend la mise en œuvre de la RSE, devant l'encadrement (23%) ou encore les salariés eux-mêmes (22%). Mais, au-delà de tel ou tel profil, la seconde réponse formulée par 46% des répondants consiste à dire que cela dépend « de tous ». Oui, une véritable impulsion et dynamique

impulsée par le chef d'entreprise, appuyée par l'ensemble des collaborateurs est sans doute la meilleure formule pour la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise.

Si la RSE est bien connue, et associée au Développement Durable, elle comporte donc les piliers sociaux, économiques et environnementaux. Parmi ces trois composantes, les dirigeants d'entreprises ont clairement le sentiment d'en privilégier deux à hauteur comparable, le volet social (44%) et le volet économique (41%), davantage que le volet environnemental (15%). Cette partie de l'enquête est intéressante car la perception des dirigeants est différente de celle des salariés ou de l'opinion publique dans son ensemble qui a plutôt l'impression que les entreprises ont tendance à prendre davantage en compte ces dernières années les aspects environnementaux que sociaux en matière de développement durable. Ces avis ne sont pas forcément contradictoires, ils signifient sans doute que si les terminologies sont perçues comme assez synonymes, il n'en demeure pas moins que le « DD » renvoie davantage à la problématique environnementale lorsque « RSE » évoque plus directement la composante sociale.



Des dirigeants d'entreprises qui s'auto-attribuent une modeste note de 6/10 en terme d'implication de leur entreprise dans la RSE, ce qui reflète une certaine modestie et humilité face à des enjeux certes perçus comme indispensables mais également en construction. En étant ni dans l'autocritique ni dans l'autosatisfecit, les dirigeants ont sans doute aussi pris la mesure de questions RSE exigeantes et de long terme, qui devront s'inscrire dans une dynamique de progrès continu.

Une perception globale modeste, mais des dirigeants qui ont le sentiment d'être déjà très actifs sur un certain nombre de sujets. Ainsi, un peu plus d'un dirigeant sur deux (52%) estime « faire le maximum » en matière de conditions de travail, 48% en matière de pédagogie de l'éthique au sein des équipes, 44% concernant la prévention des risques du stress ou en matière de rapports avec les fournisseurs. Ils sont encore respectivement 42% et 39% à considérer être au maximum en terme de diversité ou de partage des richesses. Le seul point sur lequel les patrons d'entreprises interrogés pensent être nettement en retard

concerne les gestes pour l'environnement (71% estiment qu'ils peuvent mieux faire ou qu'ils agissent de façon insuffisante). Ce qu'il faut sans doute en retenir, au-delà de la justesse ou non de ces auto-évaluations, c'est que les dirigeants d'entreprises ont aujourd'hui en matière sociale le sentiment d'être déjà impliqués et en action.

Le sigle RSE est donc connu, et évoque bien une responsabilité globale de l'entreprise, avec une forte composante sociale. Jugée incontournable, la RSE est encore largement perçue comme contraignante, et doit être avant tout incarnée et impulsée par le dirigeant lui-même. Face à des patrons d'entreprises déjà impliqués, la question n'est donc pas d'impulser un point de départ, expliquant que tout est à faire, mais d'intensifier la dynamique engagée par les dirigeants, de partager les pratiques mises en place pour optimiser les actions, en alléger les contraintes et en positiver les bénéfices.

Auditions

conduites par Sophie de Menthon et Janin Audas

Abdellah Mezziouane

CGPME 75 : « *La RSE c'est l'entrepreneur responsable* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la rencontre d'un entrepreneur responsable, porteur des valeurs de l'entreprenariat, et d'un environnement sociétal, d'un ancrage territorial.
- Concrètement, l'entrepreneur part d'un besoin de compétences en ressources humaines pour se tourner vers son environnement économique local puis, une fois le problème initial réglé (il a trouvé ses collaborateurs), entre tout naturellement dans une logique de réseau qui l'amène à s'impliquer dans des projets d'insertion économique, avec l'appui des acteurs locaux, publics (collectivités locales) et privés (organismes consulaires, organismes professionnels, branches professionnelles).
- Exemple du réseau « Diversité et PME » porté par la CGPME 75.
- Au-delà de l'engagement sociétal, la RSE répond pour la PME à un besoin économique : elle reste moins attractive que les grandes entreprises en termes d'image ; la RSE lui permet de fidéliser à terme son personnel notamment qualifié.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Le 1er frein est le cadre général : la TPE est une entreprise patrimoniale or les seuils, notamment sociaux (50 salariés) constituent un frein et conduisent la TPE à vouloir les contourner en multipliant les structures pour développer son activité.
- Le 2^e frein est pédagogique : la RSE n'est guère connue et encore moins comprise car perçue comme compliquée (« reporting », certifications, réunions).
- Le 3^e frein, le plus important au plan opérationnel, est l'accompagnement de l'entrepreneur dans son appropriation de la RSE, dans sa déclinaison par rapport aux activités de l'entreprise en termes de cohérence et de durabilité (la TPE voire la PME ne dispose pas de fonction support dédiée).

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : la dimension sociale (parité hommes femmes-personnes handicapées-diversité) avec des structures d'insertion.
- Le point faible : la dimension écologique au sens normatif, à la différence des grands groupes.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- Le retour d'une démarche de RSE auprès des salariés est toujours très positif, mais elle n'est pas, principalement, une démarche individuelle. Il s'agit plus d'une démarche partenariale ouverte.
- Elle implique un partage de la démarche entre l'employeur et les salariés d'une part, et une interaction avec l'environnement économique et social de l'entreprise d'autre part. Elle implique une démarche extra-économique vers son environnement pour ancrer l'entreprise dans son territoire. Il faut donner des outils aux patrons pour réussir à impliquer ses salariés (moyens et exemples).

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La RSE est un bon outil de dialogue social hors rapport de forces. Là où ils sont implantés, les syndicats doivent être associés à la RSE, soit dans l'entreprise soit dans la branche professionnelle territoriale. En revanche, dans les TPE et nombre de PME, ce serait contre-productif car les salariés ont une relation directe avec l'employeur. Leur attente est donc également directe.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Non. Pas d'aide, pas de dispositif, pas de structure.
- En revanche, l'Etat doit intégrer la RSE dans les critères d'appréciation des appels d'offres publics et, surtout, intégrer les thèmes de la RSE dans l'éducation scolaire afin de préparer les enfants et les jeunes à la mettre en œuvre dans une approche positive de l'entreprise, qui manque cruellement en France.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Sensibiliser en amont avec différents outils.
- Valoriser la RSE de façon substantielle et coordonnée au plan national (trop d'initiatives locales dispersées et non visibles).
Par exemple :
 - Bien préparer en amont : éducation et communication
 - Créer différentes campagnes de communication (JMB)
 - Créer une journée nationale de la RSE au cours de laquelle tous les préfets remettraient des récompenses aux meilleurs acteurs de RSE.
- Fournir un appui opérationnel par exemple sous forme d'appui conseil aux PME et aux TPE pour la mise en œuvre concrète de la RSE.

- Casser enfin l'approche sociale de la RSE par publics (personnes handicapées, diversité etc.) avec dispositifs dédiés car cette approche ne correspond pas à une vraie démarche de RSE.

Commentaire de Sophie de Menthon :

Un homme de valeur qui vit ce qu'il exprime avec des propositions ordonnées traduisant un véritable retour d'expérience proactif.

Luc Bérille, Christine Dupuis et Elsa Régent

UNSA : « *Pour une certification de la RSE* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est une stratégie économique et sociale de l'entreprise axée sur l'innovation sociale.
- On parle d'intégration de l'entreprise dans la société avec des valeurs positives.
- Il ne s'agit pas d'une refonte du modèle économique mais de son humanisation dans une optique « gagnant-gagnant ».

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- La complexité des normes existantes (ISO 26000), la difficulté d'intégrer les 3 piliers de la RSE (sociale, environnementale et sociétale).
- Le souci d'image plus que de substance (la RSE est porteuse en termes de communication).
- Les doutes sur la crédibilité des évaluateurs de la RSE qui sont payés par l'entreprise évaluée.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : une vraie attente sociale chez les salariés et leurs représentants.
- Le point faible : l'évaluation.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- Dans un certain nombre d'entreprises, la RSE n'est pas formalisée et passe inaperçue. Dans d'autres cas, elle est formalisée, mais, délibérément ou non, ignore les syndicats et les institutions représentatives du personnel, ce qui jette un doute sur la spontanéité des réponses des salariés, qui sont dans un lien de dépendance vis-à-vis de leur employeur.
- L'expression des salariés en matière de RSE doit être plus collective et plus protégée.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- Oui, à condition de s'appuyer sur les représentants des salariés (par exemple, la délégation unique du personnel là où il n'y a pas d'autre instance représentative).
- Les représentants des salariés devraient avoir un rôle non pas décisionnaire mais consultatif sur la RSE (comme pour les plans de sauvegarde de l'emploi), ce qui n'est pas le cas.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- La norme ISO 26000 étant trop compliquée, il faudrait une étape intermédiaire, sous forme de certification intermédiaire établie par des organismes neutres non payés directement par les entreprises. Pas d' « économie administrée de la RSE » mais un contrôle de l'État sur l'impartialité des procédures.
- Un rôle de facilitation et d'impulsion de l'État qui y donnerait de la cohérence et du sens.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Organiser le dialogue social autour de la RSE même là où il n'y a aucun représentant du personnel.
- La mise en œuvre de politiques RSE ne dépend pas que de la volonté individuelle des salariés mais également des politiques managériales.

Commentaire de Sophie de Menthon :

Une intéressante perception de sensation de mise à l'écart face à la montée volontaire de la RSE chez les dirigeants. Ce pourrait être un point de rapprochement « hors la loi » d'initiatives positives sans contraintes.

Robert Leblanc

Les EDC : « *Pour une vraie responsabilité et non du marketing* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- Pour le moment, c'est d'abord une interrogation, entre deux cheminements :
- Le cheminement du dirigeant spécifiquement animé de valeurs chrétiennes et du sentiment de responsabilité (surtout sociale) qu'elles impliquent
- La lassitude devant l'excès de contraintes pesant sur l'entreprise qui peut prendre, avec la RSE, une tournure « d'ordre moral » anti-richesse.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Les TPE sont soumises à d'autres priorités immédiates qui conditionnent leur survie.
- Le gain issu de la RSE est surtout indirect (amélioration du contexte économique de la TPE) alors que la mise en œuvre de la RSE est immédiate.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : dans la durée, l'entreprise est gagnante.
- Le point faible : dans nombre de cas, est-ce du marketing ou une démarche de fond ?

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- Les organisations professionnelles peuvent mobiliser et inciter les entreprises à adhérer à la RSE, mais l'EDC est une structure souple et ancrée dans des territoires : pas de généralisation, pas de loi, plutôt de l'expérimentation à partir de la notion de responsabilité de l'employeur.
- Le développement de la RSE dans les grandes entreprises peut avoir un effet d'entraînement positif sur les PME.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La RSE ne doit pas intégrer tous les problèmes sociétaux étrangers à l'activité de l'entreprise elle-même ou trouvant leur source hors de celle-ci : par exemple, le stress ne doit pas se confondre avec le stress au travail.

- Les entreprises doivent par ailleurs clarifier, s'agissant de leurs dirigeants, le rôle et la rémunération de ceux-ci soit en tant que salariés (avec indemnités de départ) soit en tant qu'actionnaires (stock-options) mais non cumuler les deux avantages. La notion de responsabilité implique de la rigueur et de l'exemplarité des dirigeants. C'est aussi la base de la RSE.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Les notions chrétiennes de bien commun, de destination universelle des biens et d'attention aux pauvres sont des valeurs fondamentales de la vie collective, proches de la RSE, mais n'impliquent a priori aucune intervention de l'Etat.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Développer une conception cohérente des différentes fonctions (ressources humaines, finances, achat, etc.) concourant à la RSE dans la PME.
- Développer la sensibilisation à la RSE, notamment à partir de l'ancrage local des PME, afin de faire partager les expériences.
- Libérer la création de richesse : le problème n'est pas le gain mais l'utilisation de celui-ci.

Commentaire de Janin Audas :

Des valeurs morales au service des rapports humains dans l'entreprise. Devenir employeur c'est en quelque sorte mettre son entreprise au service de l'intérêt général ; à l'inverse, ne désespérons pas les employeurs, ils sont précieux, une race en voie de disparition qu'il serait préférable de préserver !

Nicole Notat

VIGEO : « *La RSE est l'indicateur de la performance future de l'entreprise* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la contribution de l'entreprise aux grands objectifs du développement durable (social, économique et environnemental). Comme il existe plusieurs parties prenantes, de l'actionnaire au salarié en passant par l'environnement extérieur de l'entreprise, il s'agit pour VIGEO de vérifier la manière dont sont pris en compte les intérêts et les droits de ces parties prenantes.
- Deux aspects sont fondamentaux : l'intégration de la RSE et son reporting par l'entreprise.
- Sur un plan plus global, l'innovation majeure de la RSE est de ne pas agir sur la frontière entre l'action publique et l'action privée mais d'agir sur les conditions dans lesquelles l'entreprise fait des profits.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Le « marché » de la notation RSE est encore balbutiant et il reste à développer la démarche initiée par VIGEO : identifier dans un métier et un territoire donné les enjeux de RSE et apprécier l'engagement de l'entreprise au regard de ces enjeux.
- La crédibilité d'une telle notation dépend de la capacité d'un tiers indépendant à valider l'évaluation effectuée par des prestataires (comme VIGEO).
- Le développement du marché de la notation de la RSE permettrait de mieux évaluer les risques sociaux, économiques et environnementaux pesant sur les entreprises, analyse et chiffrage à l'appui (quel impact sur la rentabilité ?).
- Les entreprises seront de plus en plus exposées à une internalisation des coûts sociaux, économiques et environnementaux qu'elles génèrent, ce qui affectera leur rentabilité si elles ne s'engagent pas dans une démarche de RSE (les Etats n'ont plus les moyens d'assumer ces charges, exemple du reclassement des salariés licenciés).
- VIGEO ne prétend pas mesurer la RSE dans l'absolu mais mesurer la progression de l'entreprise dans une démarche de RSE.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : le caractère volontaire de l'engagement dans la RSE (pas d'obligation légale de fond mais des obligations de reporting pour les sociétés cotées).
- Le point faible : l'absence de référentiels servant de guide aux entreprises.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La priorité est de construire un référentiel d'objectifs par secteur professionnel, en s'appuyant sur les branches professionnelles, afin d'identifier les enjeux sectoriels de la RSE, très différents ne serait-ce qu'entre des industries de main d'œuvre et du service high-tech.
- VIGEO a construit sa méthode en s'appuyant sur 6 domaines d'analyse, dont les ressources humaines, l'environnement, et l'engagement sociétal. Elle vérifie ensuite, par domaine, les preuves des actions, la cohérence de leur déploiement et enfin les résultats concrets.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La RSE doit être articulée avec les réalités du dialogue social et des conditions de travail. Il s'agit notamment de s'assurer que la RSE ne se résume pas à une démarche de ressources humaines qui s'avère, en pratique, contraire aux objectifs opérationnels assignés aux salariés. Ce sont en effet des logiques contradictoires à concilier.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Qu'il poursuive la démarche incitative qu'il a adoptée depuis une décennie (en matière de reporting notamment) et qu'il incite tout particulièrement les partenaires sociaux, à travers les branches professionnelles, à discuter et à appuyer la RSE en la déclinant par secteur professionnel (voir supra), mais qu'il se garde de légiférer et d'obliger.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Outre les suggestions déjà mentionnées, il faudrait que les PME intègrent la RSE pour assurer et développer leur attractivité dans 3 domaines essentiels : le marché du travail (attirer les talents), les produits (le consommateur a désormais des exigences de RSE) et les capitaux (les investisseurs institutionnels ont désormais aussi des exigences de RSE).

Commentaire de Sophie de Menthon :

La mesure de la progression est une excellente piste et l'intégration de la RSE au quotidien pour les PME est une forme de dialogue social qui oblige sans contrainte juridique à respecter des valeurs.

Daniel Lebègue

ORSE : « *La RSE s'intègre tout naturellement dans la gouvernance de l'entreprise* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la prise en compte par l'entreprise de ses impacts directs ou indirects sur son environnement sociétal.
- L'ORSE a notamment développé, pour appréhender ces impacts, des méthodes de reporting de type « comply or complain » (faire ou expliquer) mais elle n'est pas favorable à une labellisation de type AFNOR, qui ne répond pas véritablement à une démarche de RSE (problème de fiabilité).

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Il faut développer et diffuser des guides pratiques expliquant la démarche de RSE et ses objectifs.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : l'extension progressive des obligations de reporting initialement prévues pour les sociétés cotées aux autres entreprises de plus de 500 salariés.
- Le point faible : le problème de la fiabilité de l'information sociale et environnementale et de sa certification.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La RSE permet aux entreprises de se développer en s'impliquant dans l'activité d'autres partenaires créateurs de valeur ajoutée scientifique, technique ou pratique : les scientifiques (universités), les enseignants et les associations notamment.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La RSE s'intègre tout naturellement dans la gouvernance et le management : comment mieux gérer les ressources ?

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Ce rôle doit être marginal et exceptionnel mais se focaliser, par exemple, sur des obligations de procédure comme le reporting aux actionnaires, car celui-ci concerne le droit de propriété.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Diffuser des guides de bonnes pratiques et surtout, écouter les parties prenantes notamment hors de l'entreprise pour en faire des leviers de développement.

Commentaire de Sophie de Menthon :

Une forte conviction et une grande rigueur dans l'expression d'une gouvernance éthique nécessaire, en particulier dans les procédures.

Anne-Sophie Godon

Malakoff-Mederic : « *Marier bien-être et performances* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- De par son activité, le groupe se concentre sur la santé et son impact à la fois sur le coût de la protection sociale complémentaire pour les entreprises et sur le mieux-être global des gens qui y travaillent, afin d'améliorer leurs performances (absentéisme, attractivité de l'entreprise, fidélisation des talents).
- Cette approche est beaucoup plus large que la santé et la sécurité au travail, car elle se fonde sur les corrélations entre les performances et le bien-être global des gens. Elle doit beaucoup aux travaux pionniers des Québécois.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Le sujet reste neuf pour nombre de dirigeants et de parties prenantes des entreprises, qui ne sont pas outillés. Les PME ont particulièrement besoin d'être accompagnées dans la démarche.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : l'existence de nombreuses aides et de structure publiques (CNAMTS, ANACT) de qualité mais dispersées.
- Le point faible : l'absence de communication nationale, de coordination et de pédagogie.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- L'approche par la santé peut s'appuyer sur un réseau d'institutions, notamment publiques et territoriales (observatoires régionaux de la santé, collectivités locales) qui permet de construire une démarche ancrée dans les spécificités locale et professionnelles des entreprises.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- Les partenaires sociaux sont encore moins bien outillés que les patrons. Par exemple, le bilan social, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, n'est pas conçu et exploité de manière suffisamment pertinente en matière de santé. Le

seuil d'obligation devrait être abaissé à 50 salariés, beaucoup plus pertinent pour les services, à la différence des entreprises de main d'œuvre.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Coordonner et donner de la visibilité aux actions des institutions publiques en matière de santé et de bien-être.
- Assurer l'impartialité des évaluations, à la manière des commissaires aux comptes en matière financière.
- Jouer un rôle de facilitateur entre les parties prenantes.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Les doter d'outils d'appui simples : inventaire et caractéristiques des aides existantes, annuaire des intervenants, référencement publics.

Commentaire de Janin Audas :

Saluons un organisme d'assurance-santé et de prévoyance qui dépasse ses missions traditionnelles pour se mettre au service du bien-être des salariés au travail.

Francine Blanche

CGT : « *Un bon accord de RSE vaut mieux qu'un label* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- Au niveau global et conceptuel, c'est une notion sociétale intégrant les relations de travail et les conditions de travail : le travail n'est pas une marchandise (cf. Déclaration de Philadelphie de 1944 de l'Organisation internationale du travail).
- Dans l'entreprise, la RSE doit se traduire par une vision (qui manque le plus souvent) notamment des compétences et des emplois avant de se décliner par l'égalité entre les hommes et les femmes et la prise en compte des catégories en difficulté d'insertion.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- La faiblesse du dialogue social et, tout particulièrement dans les TPE-PME, la méfiance vis-à-vis du syndicalisme.
- L'insuffisante anticipation de l'évolution économique quant à sa traduction dans les compétences et les emplois.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : le développement de mécanismes de contrôle de la RSE pour les multinationales (exemple des « Principes directeurs de l'OCDE » avec la possibilité du recours à des « points de contact nationaux » en cas de manquement).
- Le point faible : trop de labels qui ne reflètent pas nécessairement un engagement de fond.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La crédibilité de la RSE dépend de son respect par l'ensemble de la chaîne entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants.
- Pour être efficace, la RSE doit venir de l'intérieur de l'entreprise, mais la RSE ne peut assumer ce qui relève des circuits économiques (notamment la question de la sous-traitance).

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- Dans les PME, il y a du sens dans ce que font les gens, on y trouve un vrai patron. La 1^e démarche à effectuer est d'établir un constat objectif et partagé de la situation. C'est l'occasion d'un vrai dialogue social selon des formes adaptées mais dépassant la méfiance traditionnelle vis-à-vis de syndicats.
- Au-delà de la nécessité du strict respect de la loi, la RSE peut se développer à travers une contractualisation des engagements : les partenaires de l'entreprise ont toujours à cœur de respecter un accord. Un accord vaut mieux qu'un label.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Qu'il veille à la bonne application des accords mais aussi du socle social légal (inspection du travail).
- Qu'il s'assure de la bonne insertion de la norme ISO 26000.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

Cf. réponse apportée à la question sur le dialogue social.

Commentaire de Sophie de Menthon :

Une responsabilité revendiquée et une ouverture positive à condition que les syndicats ne se considèrent pas exclus des initiatives.

Olivier Peyrat et Emilie Brun

AFNOR : « *La RSE est un moyen de gérer les risques* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la responsabilité sociétale d'une organisation, quel que soit son statut public ou privé, à but lucratif ou non, vis-à-vis de l'impact de ses décisions.
- C'est, concrètement, la réponse aux 7 questions centrales (de gouvernance et thématiques) de la norme ISO 26000.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- L'absence de taille critique, notamment des TPE.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : la bonne gouvernance des PME, due notamment à la proximité.
- Le point faible : les moyens, notamment financiers pour bien lancer la RSE.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La RSE peut se développer en mutualisant les moyens des entreprises et en y impliquant les fédérations professionnelles et les clients.
- La RSE se pratique déjà en partie, il s'agit de mesurer son évolution.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La solidité généralement reconnue de la gouvernance dans les PME est une base appréciable pour la RSE ; elle constitue du reste la 1^o des 7 questions centrales de la norme ISO 26000.
- Les entreprises peuvent saisir la RSE pour diminuer les risques pesant sur l'entreprise et sur ses salariés, par exemple en matière de santé. La RSE est un moyen de gérer les risques.
- Les syndicats doivent désormais former leurs adhérents à la RSE.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Un rôle discret : pas de loi mais permettre une démarche évolutive à travers des normes professionnelles (ce sont les secteurs professionnels qui prennent en charge la démarche comme pour d'autres normes, notamment industrielles).
- Que l'Etat donne l'exemple dans les marchés publics en intégrant les critères de RSE.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Mutualiser les méthodes et les moyens, par exemple en s'appuyant sur les organismes professionnels et les partenaires (assureurs).
- Cofinancer la mise aux normes RSE (l'AFNOR crée un fond de dotation de la normalisation ouvert aux parties prenantes).

Commentaire de Janin Audas :

Olivier PEYRAT est un très bon connaisseur de la RSE et de son contenu. Les organisations professionnelles doivent pouvoir s'appuyer sur la norme ISO 26000 en adaptant chaque thème aux spécificités de leur secteur. L'AFNOR peut aider à la diffusion de la RSE dans les PME grâce à des outils pédagogiques adaptés.

Denis Jacquet

Parrainer la croissance : « *Un désert de propositions pour les seniors* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la performance globale de l'entreprise obtenue, notamment, grâce à la diversité de son assise (RH et environnement social) : il ne s'agit pas de diversité catégorielle mais d'une représentativité des compétences, des genres et des générations.
- Concrètement, c'est saisir les compétences à portée de main en se gardant des stéréotypes.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Le 1^{er} frein est sémantique : le terme RSE n'est pas compris au-delà du périphérique.
- Le 2^e frein provient du manque de temps et de moyens (le patron ou le cadre de PME fait tout, il dispose rarement d'une DRH).
- Le 3^e frein, le plus important, est l'absence de formation adéquate : rapprocher l'offre et la demande de personnel, c'est aussi bien former les candidats que valoriser pratiquement leur potentiel.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : l'égalité hommes-femmes avance bien ; de même, avec une bonne formation, les personnes handicapées trouvent leur place dans l'entreprise.
- Le gros point faible : les seniors, victimes d'un désert de propositions.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- Il faut impliquer les directions générales pour que la RSE fonctionne car la modification de l'approche des ressources humaines n'intervient que si elle irrigue en profondeur l'organisation de l'entreprise.
- Il existe une forte attente de RSE chez les salariés : un engagement déterminé du patron appuyé sur une organisation forte permet de faire entrer la RSE dans l'ADN des entreprises.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

(Ne se juge pas compétent en ce domaine)

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Un rôle d'impulsion et de fédération des initiatives.
- Un rôle moteur dans la mise en place d'un site portail sur la RSE : les sites publics sont remarquables par la qualité et la fiabilité des informations y figurant ; un site public, ouvert et interactif, jouerait un rôle précieux d'animation de la RSE.
- Un rôle moteur dans la formation en alternance (par exemple pour les personnes handicapées).

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- Mutualiser les outils par région, en s'appuyant notamment sur les grands groupes.
- Mutualiser l'action des acteurs publics (Etat et collectivités locales) et privés (entreprises) au niveau territorial, tant dans les outils que dans les réalisations (par ex. créer des crèches mutualisées pour concilier la parentalité et la vie professionnelle).

Commentaire de Sophie de Menthon

Une approche novatrice et responsable. Des propositions concrètes à creuser.

La question du financement public est abordée : malgré le fait de refuser en France l'intervention de l'Etat, nous sommes conditionnés et « accros » aux subventions publiques.

Eric Molinié

EDF : « *La RSE est une morale de l'entreprise* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est une morale de l'entreprise.
- À EDF, la dimension environnementale est inhérente au métier lui-même ; la dimension proprement sociale est aussi présente dans une entreprise publique ; en revanche, il s'agit à présent de coordonner cet aspect avec le pôle éthique de l'entreprise, son pôle sociétal et son pôle reporting pour en faire un seul pôle de développement durable.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Le thème reste flou pour les PME.
- Le traitement de la sous-traitance reste un problème : EDF pour sa part a signé un accord de sous-traitance responsable contenant notamment l'achat responsable.
- L'aspect contraignant rebuterait les PME.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : à EDF, cela a toujours été la dimension scientifique et technique, bien maîtrisée.
- Le point faible : à EDF, la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux doivent encore progresser (stress au travail notamment).

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La RSE est une bonne grille de lecture de l'entreprise pour discuter et revisiter les activités.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- EDF n'est évidemment pas une PME. Le groupe a conclu un accord de RSE signé avec tous les syndicats dans tous les pays d'implantation de l'entreprise.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- Clarifier le cadre dans lequel s'exerce la RSE, jouer un rôle de régulation.
- Animer la démarche de RSE via un site dédié, de type portail interne allant des concepts aux bonnes pratiques.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- EDF peut développer la RSE par sa « force de frappe » d'acheteur-donneur d'ordre vis-à-vis des sous-traitants.
- Un patron de PME – comme les autres – doit rédiger son code d'éthique pour tracer le sens de la RSE sans son entreprise.

Commentaire de Janin Audas :

Eric MOLINIE est un exemple à lui seul de ce que peut être la RSE bien comprise dans une entreprise ; il suffit de le rencontrer ou de lui rendre visite. Son implication pour faire évoluer le développement durable vers la RSE à EDF, entreprise déjà très impliquée dans toutes les questions sociales, sociétales et environnementales, est à saluer. Le rôle des grands groupes pour irriguer leur environnement auprès de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants est également un des axes de développement envisagé.

Michel Meunier

CJD : « *La RSE, c'est la performance globale* »

Quelle est votre propre définition de la RSE ?

- C'est la performance globale, une démarche vertueuse où le profit est un moyen et non une fin.
- Le CJD avait lancé le premier le concept d'entreprise citoyenne ; il promeut désormais la notion de performance globale qui fait l'objet d'un guide.

Quels sont, selon vous, les freins quant à l'application de la RSE dans les PME ?

- Lorsque le patron de PME ne fait pas de RSE, ce n'est pas parce qu'il ne veut pas mais parce qu'il ne sait pas comment faire.
- L'absence de prise en compte, dans la valorisation des entreprises (bilan, compte d'exploitation) du capital immatériel : par exemple, la formation professionnelle représente un investissement économique non pris en compte en tant que tel.
- La frilosité des collectivités publiques en matière de commandes publiques : les critères de RSE, pourtant permis (dans certaines limites) par le code des marchés publics, sont très peu utilisés.

Quel est, d'après vous, en France, le point fort parmi les différents domaines de la RSE ? Le point faible ?

- Le point fort : l'outil ISO 26000, bien appréhendé.
- Le point faible : la fiscalité environnementale.

La RSE dépend-elle des partenaires de l'entreprise ? La responsabilité individuelle des salariés contribue-t-elle à la RSE ?

- La RSE met en lumière la faiblesse française non en matière de management mais de gouvernance d'entreprise (conseils d'administration) trop peu ouverte sur les partenaires de l'entreprise.

La RSE pourrait-elle constituer un moyen de dialogue social pour les PME de moins de 50 salariés ?

- La RSE se construit tout naturellement avec les représentants des salariés.
- Le droit d'expression sous forme de groupes de travail, tel qu'issu des lois « Auroux » de 1982, toujours en vigueur, est un outil très intéressant pour appuyer une démarche de RSE.

Attendez-vous quelque chose de l'État en matière de RSE ?

- L'exemplarité en tant qu'acheteur public.
- La mise en place d'une fiscalité favorable à la RSE.
- Animer la démarche de RSE à partir des territoires.

Que faudrait-il pour que les PME puissent appliquer la RSE à leur échelle ?

- La sensibilisation.
- La formation (structuration des stratégies, plan d'action ...)
- L'accompagnement (aide au conseil notamment).

Commentaire de Janin Audas, Vice-président d'ETHIC :

Le CJD et Michel MEUNIER son Président sont des acteurs dynamiques de la vie économique de notre pays et toujours en avance d'une innovation sociétale. Leur implication dans la RSE, rebaptisée « performance globale » par opposition à la simple « performance financière », en est un très bon exemple. Pour faire avancer la RSE, son poids dans les appels d'offre des acheteurs publics et les grands groupes devrait être pris en compte ou accentué.

Panorama institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Définir la RSE, c'est avant tout caractériser brièvement les conditions de son émergence dont l'originalité frappe d'emblée : la RSE n'émane ni de l'entreprise ni de l'Etat mais de la société civile (1). C'est en effet la traduction opérationnelle du développement durable au sens large.

Cette singularité éclaire la dispersion des normes sur la RSE, notamment au plan international et européen (2).

Pour autant, il n'existe pas suffisamment de références et d'outils simples pour permettre aux entreprises à taille humaine (moins de 500 salariés) de décliner la RSE de manière efficace et dynamique.

1. La RSE, expression du développement durable

a) Les trois composantes de la RSE

La RSE est issue d'une demande sociétale sur le développement durable ; elle y répond en développant des normes et des pratiques incluant trois composantes : la responsabilité économique, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale.

Responsabilité économique par l'innovation, la création de valeur et le partage de cette valeur.

Responsabilité sociale par l'intégration par l'entreprise de normes sociales et de règles éthiques visant tous ses membres et son environnement humain, avec une attention particulière pour les personnes les plus vulnérables.

Responsabilité environnementale, afin que l'entreprise ne détruise pas davantage de ressources qu'elle n'en crée.

b) La « société de confiance »

À l'origine (décennie 90), ce sont les craintes sur les pratiques de production et de commercialisation de sociétés multinationales qui ont conduit des organisations de consommateurs à exiger des garanties pour leurs mandants. À travers la RSE, c'est donc aussi la légitimité de l'entreprise qui est donc en cause, tout particulièrement en France.

La France se caractérise en effet par une ambiguïté vis-à-vis des entreprises (une réticence historique vis-à-vis de l'entreprise privée) que ne peut expliquer une cause idéologique : ce sont les générations les plus jeunes, marquées par l'individualisme et l'allergie aux grandes idéologies, qui semblent les plus ambiguës vis-à-vis des entreprises.

L'explication est probablement très prosaïque : l'OCDE a calculé que la France accusait un déficit de 1 500 000 emplois chez les jeunes de moins de 25 ans et les personnes de plus de 55 ans par rapport à la moyenne des pays de l'organisation. Le compartimentage du marché du travail et la rareté relative du travail en France ont un coût et une conséquence qui renvoient ainsi à une double responsabilité :

- Celle de l'Etat pour simplifier la réglementation économique et sociale ;
- Celle de l'entreprise dans la nécessité d'adopter une démarche globale qui renvoie directement à la RSE.

Évoquer une « révolution culturelle » serait sans doute excessif mais c'est une référence culturelle qui permet de bien comprendre la RSE : il s'agit de la magistrale formule d'Alain Peyrefitte sur la « société de confiance ». C'est-à-dire une société où les relations entre l'Etat et la société civile d'une part et entre les acteurs de la société civile – au premier chef l'entreprise – d'autre part sont régies par des règles de bonne conduite strictes et admises par tous mais sans interférence ni sujétion entre eux.

c) Une gestion financière et « extra financière »

Si la finalité de l'entreprise est bien de créer de la valeur, sa gestion ne devrait pas pour autant se résumer entièrement au gain: c'est cette évidence que traduit la RSE.

L'originalité de la démarche par rapport aux démarches de management mais aussi par rapport à la notion gaullienne de « participation » est d'apporter l'entreprise à faire siens les différents publics composant son environnement économique. Il faut intégrer notamment les consommateurs et les fournisseurs, et donc imbriquer performances financières et extra financières.

Enfin, vis-à-vis du personnel de l'entreprise, celle-ci doit développer une politique des relations humaines et non seulement de « ressources humaines ».

2. Les déclinaisons internationales et européennes de la RSE

a) Les organisations internationales

Nombre d'institutions internationales se sont efforcées de répondre à la demande de RSE soit en puisant dans les normes qu'elles avaient déjà émises soit en lançant des approches s'apparentant davantage à des principes qu'à des prescriptions précises.

Précieuses dans la déclinaison des thèmes qu'elles effectuent, ces définitions souffrent toutefois d'une réelle ambiguïté : leur caractère de généralité pose la question de leur pertinence opérationnelle.

L'entreprise est en effet le niveau micro-économique par excellence, le seul où se crée la valeur. Il y a donc une différence de nature entre le niveau macro-économique, celui des politiques globales, des recherches d'équilibres et des redistributions (la « régulation »), et le niveau micro-économique où compte l'unité d'action et, en dernière analyse, le compte de résultat.

Cette remarque est particulièrement vraie pour la PME alors que l'entreprise multinationale est mieux préparée par son activité courante au report (*reporting*) international.

Si la finalité de la RSE est de plus en plus partagée tant par les Etats que par les entreprises, la question de l'outil pertinent (libre ou normatif, volontaire ou contraignant) reste ouverte.

Les outils émanant de ces organisations internationales figurent en annexe 1.

b) L'Union européenne

La Commission européenne parle de responsabilité sociale des entreprises qu'elle définit ainsi : « *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.* » dans son « livre vert » sur la RSE de juillet 2001.

L'apport de la Commission par rapport aux autres institutions mentionnées ci-dessus est double.

D'une part, elle assigne à la RSE un rôle extra normatif, ne pouvant ni se substituer au droit national ou communautaire existant déjà en matière de droits sociaux et environnementaux, ni réglementer à son tour ces matières.

D'autre part, elle distingue la responsabilité sociale interne de l'entreprise (le capital humain, la santé et la sécurité, la gestion du changement, la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production) de sa responsabilité externe (envers les partenaires commerciaux et les fournisseurs, les clients, pouvoirs publics et les ONG représentant la communauté locale ainsi que l'environnement) ;

Enfin, elle affirme que si la responsabilité sociale des entreprises est principalement promue par de grandes sociétés ou des multinationales, elle revêt une importance dans tous les types d'entreprises et tous les secteurs d'activité, de la petite ou moyenne entreprise (PME) à la multinationale. Elle mentionne enfin les coopératives de travailleurs et les programmes de participation, ainsi que d'autres formes d'entreprises de type coopératif, mutualiste ou associatif, qui intègrent dans leur structure les intérêts d'autres parties prenantes et assument d'emblée des responsabilités sociales et civiles.

La position de la Commission a été précisée dans sa communication sur la RSE de mars 2006. Celle-ci établit clairement que la RSE doit être considérée comme une démarche volontaire des entreprises qui va au-delà des prescriptions législatives. La Commission n'entend pas proposer de réglementation ou d'harmonisation de la RSE à l'échelon européen ; elle laisse aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre des pratiques socialement responsables, en association avec d'autres parties prenantes et au travers d'initiatives propres.

Plus réglementariste que la Commission le Parlement européen voudrait voir imposer aux sociétés cotées des obligations de RSE attestées par un report ad hoc.

A la date du 5 avril 2011, la Commission a publié un livre vert sur « le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE » visant les sociétés cotées et qui n'évoque la RSE que par ricochet à travers certains thèmes comme la représentativité des conseils

d'administrations et la participation des salariés au capital. Le livre vert retient l'idée de « code de gouvernance d'entreprise ».

c) Le cadre national : normes et outils

Si les normes portant explicitement sur la RSE sont récentes et peu nombreuses, en revanche il existe depuis longtemps des outils concourant à la RSE, notamment en matière sociale.

Comme la Commission européenne, l'Etat français considère que la RSE relève prioritairement des entreprises et n'a donc émis que des normes limitées à ce sujet.

Les normes et les outils nationaux figurent en annexe 2.

ANNEXE 1

Les normes internationales

Les organisations internationales

- *Le Pacte mondial (« Global Compact ») de l'ONU*

Créé en 2000 à l'initiative du secrétaire général de l'ONU, le Pacte Mondial est destiné aux entreprises et a un caractère facultatif.

Le Pacte s'appuie sur 10 principes de référence touchant les droits de l'homme, le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Le respect de ces principes est vérifié par le conseil d'administration du Pacte, auquel les entreprises adhérentes doivent adresser chaque année un rapport détaillant les modalités de leur engagement pour le respect du Pacte et les progrès enregistrés.

L'originalité du Pacte est aussi de viser l'engagement personnel des dirigeants d'entreprise qui sont appelés à être à la fois des promoteurs et des relais d'opinion.

- *L'Organisation internationale du travail*

Organisation tripartite associant gouvernements, organisations d'employeurs et de salariés, cette organisation privilégie sa « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ».

Adoptée en 1998, la Déclaration vise les États membres, qui sont tenus de respecter et de promouvoir des principes et des droits, classés selon quatre catégories : la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

La Déclaration stipule que ces droits sont universels et qu'ils s'appliquent à tous les peuples et tous les États, quel que soit leur niveau de développement économique. Les groupes vulnérables, notamment les demandeurs d'emploi et les travailleurs migrants, font l'objet d'une mention particulière.

L'OIT s'est ouverte par ailleurs à la responsabilité sociale des entreprises, conçue comme une initiative volontaire des entreprises multinationales afin de renforcer leur contribution au développement économique et social et à minimiser les difficultés que leurs opérations peuvent soulever.

- *L'Organisation pour la coopération et le développement économique*

L'OCDE a défini pour sa part des principes directeurs, qui constituent un ensemble de recommandations adressées par les pays membres de l'organisation à leurs entreprises multinationales. Le champ couvert est plus vaste que la RSE.

Ces recommandations portent notamment sur la publication d'informations, l'emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Une importante révision des principes directeurs intervenue en 2000 a permis d'y rajouter la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs, ainsi qu'une nouvelle recommandation sur les droits de l'homme.

Lors de cette révision ont été aussi intégrés les droits fondamentaux au travail tels que reconnus par la déclaration de l'OIT de 1998.

L'OCDE a adopté le 25 mai une mise à jour des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales qui comporte des améliorations importantes concernant leur application aux fournisseurs et l'assurance d'une protection des travailleurs et travailleuses précaires, ainsi que le renforcement des « Points de contacts nationaux » qui peuvent être directement saisis en cas de manquement ou de difficulté d'application des principes.

Les initiatives internationales non-étatiques

- *Le Global Reporting Initiative (GRI)*

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation issue de la société civile qui, depuis 1997, propose aux entreprises des lignes directrices en matière de report. Ces lignes directrices permettent de rendre compte des performances économiques, environnementales, sociétales et sociales. Modèle standard, elles permettent de comparer les entreprises d'un même secteur d'activité entre elles.

Le GRI fait figure de référence pour le report de la RSE.

La crédibilité du GRI repose sur sa collaboration avec de grandes ONG de défense de l'environnement, le Programme des Nations unies pour l'environnement, avec des organisations syndicales internationales, des grandes ONG de droits de l'homme et d'environnement et des organismes de comptabilité.

Le GRI est une structure de report qui entend compléter les rapports financiers. Les lignes directrices du GRI font l'objet de révisions régulières. Elles sont conçues afin d'articuler et de comprendre les contributions des organisations émettant des rapports de développement durable.

Le GRI permet à une entreprise d'aller au-delà d'une approche « cosmétique » de la responsabilité sociétale des entreprises. Il s'agit dans le système interne, d'articuler une vision, d'établir des politiques et des cibles mais aussi de contrôler la performance. Pour gagner en valeur et évaluer les besoins d'informations des parties prenantes, une entreprise doit aller au-delà du management interne et mettre ses performances en matière de responsabilité sociétale des entreprises à la disposition du public pour examen et débat.

Le Global Reporting Initiative propose un référentiel de 79 indicateurs, dont 9 indicateurs économiques, 9 sur les droits de l'homme, 14 sur les relations de travail, 9 sur la responsabilité du fait des produits, 8 indicateurs sur l'environnement et 8 indicateurs sur les comportements civiques (transparence, etc.).

L'approche du GRI confirme l'étroite imbrication entre les valeurs de l'entreprise et de ses parties prenantes (notamment en matière de ressources humaines) et sa valeur économique.

- *La norme ISO 26000*

L'Organisation internationale des normes (ISO), composée d'instituts de normalisation du monde entier, a édicté le 1^{er} novembre 2010, après un long processus de concertation, une norme sociétale ISO 26000 qui présente une double originalité : ce n'est ni une norme de management, ni surtout une norme destinée à la certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

Issue de négociations difficiles et donc de compromis, cette norme traduit cependant le poids de la normalisation professionnelle sur des questions sociétales.

L'ISO 26000 repose sur 7 questions centrales :

Gouvernance de l'organisation

Droits de l'Homme

Relations et conditions de travail

L'environnement

Loyauté des pratiques

Questions relatives aux consommateurs

Communautés et développement local

ISO 26000 couvre toutes les organisations, publiques, à but non-lucratif et entreprises. Elle demande à l'organisation qui l'applique d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de ses décisions et activités.

Annexe 2

Les normes et outils nationaux

Les normes légales

- *Le report extra financier des sociétés cotées et des grandes entreprises*

Visant uniquement les sociétés cotées, l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 sur les « nouvelles régulations économiques » (NRE) prescrit un rapport du conseil d'administration ou du directoire portant sur l'impact social (conditions de travail et emploi notamment), territorial et environnemental de l'activité de l'entreprise, en incluant la sous-traitance et, en principe, l'ensemble des entreprises d'un groupe.

Cette obligation n'est toutefois pas sanctionnée et surtout, à la différence des informations financières, les informations de RSE ne sont pas soumises à vérification voire à certification.

C'est pourquoi la loi du 12 juillet 2010 dite « Grenelle 2 » (article 225) prescrit un réel renforcement du report sur le développement durable, sans toutefois prévoir de sanction extérieure à l'entreprise : c'est le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire qui est étoffé et précisé.

« Grenelle 2 » innove principalement sur les indicateurs de RSE, qui doivent être homogènes entre entreprises, afin de permettre des comparaisons. Elle est en outre beaucoup plus claire que la loi « NRE » sur le périmètre de l'obligation de report, qui doit concerner toutes les filiales en plus de la société-mère (rapport de gestion à périmètre consolidé). Elle dispose que le rapport ainsi étoffé sera certifié par un organisme tiers.

Enfin, et surtout, elle élargit considérablement le champ d'application du report RSE en fonction des effectifs et du chiffre d'affaires, y compris pour les sociétés non-cotées : c'est ce seuil d'application qui constitue l'enjeu majeur du décret d'application qui est en cours de finalisation (sous toutes réserves, seraient progressivement concernées les entreprises de plus de 500 salariés et au chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros).

- *Les obligations catégorielles d'emploi prescrites par le Code du travail*

Il s'agit de la dimension proprement sociale de la RSE envers deux catégories : les personnes handicapées et les « seniors ». Ce sont des obligations légales relevant du principe de non-discrimination.

Personnes handicapées : Tout employeur occupant au moins 20 salariés, est tenu d'employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de l'effectif total.

L'employeur peut notamment se libérer totalement ou partiellement de l'obligation d'emploi :

- En versant une contribution annuelle à l'association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH),
- En accueillant des personnes handicapées dans le cadre d'un stage ou encore en passant des contrats de fournitures ou de prestations de services avec des entreprises adaptées, des centres de distribution de travail à domicile ou des établissements et services d'aides par le travail.

Le non-respect de l'obligation entraîne des sanctions financières conséquentes.

Travailleurs « seniors » : à mi-chemin de l'obligation d'emploi et de la simple obligation de négocier, la loi du 17 décembre 2008 prévoit que les entreprises doivent désormais être couvertes par un accord (de branche ou d'entreprise) ou, à défaut, par un plan d'action portant sur l'emploi des seniors, obligation dont le défaut est sanctionné par une pénalité de 1 % de la masse salariale.

Les accords, comme les plans d'action, doivent avoir une durée maximale de 3 ans, et suivre un cahier des charges précis :

- Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus ;
- Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins, définis par la loi (recrutement des salariés âgés, anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, transmission des savoirs).

Les outils nationaux de RSE

- Les *outils légaux* portent sur le dialogue social qui peut servir de cadre à une démarche globale de RSE.

Le premier outil est la négociation d'entreprise, qui est strictement encadrée par le code du travail : en principe, seuls les délégués syndicaux peuvent négocier avec l'employeur. Mais pour favoriser la négociation dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux, un accord peut être conclu, sous certaines conditions, par les représentants élus du personnel au comité d'entreprise (ou à défaut par les délégués du personnel) ou, en l'absence de représentants élus, par un salarié spécifiquement mandaté.

La négociation d'entreprise comporte au minimum une négociation annuelle obligatoire, portant sur les principaux thèmes économiques et sociaux de l'entreprise (salaires, durée du travail, situation de l'emploi dans l'entreprise, insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés). Une négociation distincte doit par ailleurs lieu sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Il s'agit d'une obligation de moyens, mais non de résultat ; sauf exception, l'accord d'entreprise doit comporter des dispositions plus favorables que la loi.

Le deuxième outil est constitué par le comité d'entreprise (CE) et par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), obligatoires à partir du seuil de 50 salariés, et dotés d'attributions consultatives et d'informations substantielles dans des domaines-clés de la RSE.

Le CE est informé et consulté sur toute question intéressant le fonctionnement de l'entreprise et tout spécialement lorsque l'entreprise fait l'objet d'une procédure de sauvegarde ou de redressement ou de liquidation judiciaire, avant toute décision relative à la poursuite de l'activité ainsi que lors de l'élaboration du projet de plan de sauvegarde ou de redressement ou de liquidation de l'entreprise.

Le CHSCT est plus spécialisé dans la santé des salariés et les conditions de travail.

La consultation de ces comités doit impérativement précéder toute prise de décision par l'employeur.

- *Les outils de partage de la valeur : participation et intéressement*

La participation aux bénéfices est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il s'agit de redistribuer aux salariés une partie du bénéfice, selon une formule fixée par la loi.

L'intéressement est une formule facultative, utilisée pour motiver le personnel et l'intéresser à la performance de l'entreprise.

Son montant est calculé sur la base d'objectifs financiers ou de performances à atteindre (chiffre d'affaires, délais, indice qualité...). Il peut parfaitement être assis sur des performances de RSE, dès lors que celles-ci sont mesurables et aléatoires.

Participation et intéressement bénéficient de dispositifs de défiscalisation et d'exonération de cotisations sociales propres.

- *Les labels*

Les labels ne portent que sur certaines dimensions de la RSE. Ils ne sanctionnent donc pas une démarche de RSE stricto sensu mais une série d'actions concourant aux objectifs poursuivis. Leur impact réel, notamment auprès des entreprises, semble être encore modeste.

Encouragé par l'État, soutenu par les partenaires sociaux, le label « Egalité » peut être décerné à toute entreprise, association ou administration, quelle que soit sa taille ou son activité.

L'évaluation, effectuée par AFNOR Certification, se fait sur plusieurs critères répartis en 3 champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

Une Commission de labellisation, composée à parité de représentants de l'Etat, des syndicats de salariés et des organisations patronales rend ensuite un avis à la majorité, au vu duquel AFNOR certification prend la décision d'accorder ou de refuser la labellisation.

Créé par l'Etat en 2008, le label « Diversité » vise la promotion de la diversité et de la prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation.

Il est accessible aux très petites, petites et moyennes entreprises PME et aux TPE, par des critères optionnels définis en fonction de la taille de l'entreprise. La certification est également effectuée par AFNOR Certification.

- *L'AFAQ 26000*

La norme ISO 26000 proscrivant formellement toute certification, l'AFNOR développe depuis quelques mois une « évaluation AFAQ 26000 » qui passe au crible l'ensemble des pratiques d'un organisme sur les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental).

Stratégie de responsabilité sociétale, intégration de la responsabilité sociétale dans le management, ressources humaines et conditions de travail, ancrage territorial, production, consommation, protection du consommateur..., tous ces points sont analysés par une équipe d'évaluateurs.

L'organisme évalué obtient une note sur 1000 qui correspond à l'un des quatre niveaux de maturité du modèle d'évaluation (Engagement, Progression, Maturité et Exemplarité). Il bénéficie ainsi d'un diagnostic avec une feuille de route lui permettant d'estimer la pertinence de sa politique de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000, et d'identifier les points forts et les points faibles de ses pratiques.

Bibliographie

« *Intelligence émotionnelle, service et croissance* », Myriam Maestroni, Editions Maxima

« *Employees First, Customers Second : Turning Conventional Management Upside Down* », Vineet Nayar, Harvard Business Press, juin 2010

« *L'effet papillon - Petits gestes, grands effets pour une croissance durable* », Xavier de Bayser, Editions de l'Archipel

« *La vraie vérité sur l'entreprise* », Sophie de Menthon », Éditions Eyrolles

« *Le Savoir-vivre en Entreprise* », Sophie de Menthon, Éditions Eyrolles

« *Etude Futur (s) 11* », Agence Peclers, Paris.

Remerciements

Ce rapport doit beaucoup aux contributeurs extérieurs de tous ordres. Comme il se doit, j'ai sollicité en premier lieu le Mouvement ETHIC pour constituer une commission ad hoc avec Janin Audas qui, avec talent, a présidé les nombreuses auditions. Outre les membres de la commission, d'autres personnalités ont aussi bien voulu m'apporter leurs contributions, les personnalités auditionnées ont apporté leur éclairage et surtout leur expérience de la RSE et Monsieur Saïd ISSACK, Administrateur Civil au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé son actif concours. Qu'ils en soient remerciés !

Les membres de la Commission

Janin AUDAS - 01 AUDIT-ASSISTANCE, Michel BARBIER de la SERRE - ALUTHEA SERVICES SNC, Xavier de BAYSER - ANTHERA PARTNERS, Yves CANNAC - RENOUVEAU CIVIL, Loïc de la COCHETIERE - CONSEIL GENERAL DE L'INDUSTRIE DE L'ENERGIE ET DES TECHNOLOGIES, Jean-Michel DARDOUR - TAPON France, Eric DUCHAMP - PECLERS PARIS, Édouard FOURCADE - SAS INSTITUTE, Léonidas KALOGEROPOULOS - MEDIATION ET ARGUMENTS, Mathieu LABBE - SP2C, Thierry LEPERCQ - SOLAIRE DIRECT, Christian LIAGRE - CREATIFS, Myriam MAESTRONI - ÉCONOMIE D'ENERGIE, Caroline de LA MARNIERRE - CAPITALCOM, Alain RENAUDIN - DDB CORPORATE, Laurent UBERTI - GROUPE ACTICALL.

Les contributions extérieures

Nas BENGUIRAH - TURNER, Henri BIGNALET - AUDIENS, Jérôme DEDEYAN - FONDACT, Alexia DELRIEU, Emmanuel GEORGES - PEOPLE SEARCH INTERIM, Vincent GRUAU - MAJENCIA, Saïd ISSACK - MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTE, Jean KASPAR - INSTITUT DE L'ENTREPRISE, Guy POURBAIX - ALLIANCE, Didier TRUTT - IMPRIMERIE NATIONALE, Pierre VAN DEN BROEK - NIM, Jean-Claude VOLOT - MEDiateur DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE.

Les personnalités auditionnées

Olivier BERDUCOU - CFDT, Luc BERILLE - UNSA, Francine BLANCHE - CGT, Christine DUPUIS - UNSA, Anne-Sophie GODON - MALAKOFF-MEDERIC, Denis JACQUET - PARAINER LA CROISSANCE, Daniel LEBEGUE - ORSE, Robert LEBLANC - ENTREPRENEURS ET DIRIGEANTS CHRETIENS, Florence LECLUSE - ETHIFINANCE, Michel MEUNIER - CJD, Abdellah MEZZIOUANE - CGPME 75, Eric MOLINIE - EDF, Nicole NOTAT - VIGEO, Olivier PEYRAT - AFNOR, Elsa REGENT - UNSA.