



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre :

- le Conseil d'analyse économique,
- le Conseil d'analyse de la société,
- le Conseil d'orientation pour l'emploi,
- le Conseil d'orientation des retraites,
- le Haut Conseil à l'intégration.

## ▶ ACTES DE COLLOQUE

▶ Travail - Emploi

# Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?

Centre d'analyse stratégique

Paris, Assemblée nationale  
1<sup>er</sup> février 2012

PLUS  
D'INFOS

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

**Contact Presse :**

Jean-Michel Roullé, Responsable  
de la Communication  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)  
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37  
Port. : 06 46 55 38 38

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



#### CONTACTS :

► **Véronique Deprez-Boudier**

Chef de département, Travail & Emploi, CAS  
veronique.deprez-boudier@strategie.gouv.fr  
Tél. : 01 42 75 61 60

► **Salima Benhamou**

Économiste, département Travail & Emploi, CAS  
salima.benhamou@strategie.gouv.fr  
Tél. : 01 42 75 61 79

# Sommaire

## Introduction

Dominique ROUSSET, journaliste économique, France culture.....5

## Présentation

Vincent CHRIQUI, directeur général, Centre d'analyse stratégique.....5

## Table ronde n°1

**La RSE dans les entreprises : une approche combinée des pratiques** .....9

Claire MARTIN, directrice, Responsabilité sociale des entreprises, Renault  
directrice, Fondation Renault

Yann ROLLAND, président-directeur général, Bel'M

Christian NIBOUREL, président-directeur général, Accenture France

Jacques SPELKENS, chef de département, Innovations sociales, GDF-SUEZ

Daniel LEBÈGUE, président, Institut français des administrateurs  
président, Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises

Débat ..... 18

## Table ronde n°2

**La RSE : mesurer l'action et ses impacts économiques** .....23

Sophie THIÉRY, directrice générale, Vigeo

Olivier PEYRAT, directeur général, groupe AFNOR

Robert DURDILLY, président, comité Responsabilité sociale des entreprises, Medef

Jean-Frédéric DREYFUS, membre du bureau confédéral, CFE-CGC

Olivier BERDUCOU, secrétaire confédéral CFDT, en charge de la  
responsabilité sociale des entreprises

Daniel LEBÈGUE, président, Institut français des administrateurs et président  
Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises

Débat ..... 30

## Allocution de clôture

Gérard LARCHER, sénateur des Yvelines, ancien ministre .....33



## Introduction

**Dominique ROUSSET**, journaliste économique, France culture

Cette journée de travail consacrée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) va en montrer tous les aspects, en retracer l'évolution historique et mettre en exergue son application dans les entreprises, grandes et petites.

Dans un premier temps, Vincent CHRIQUI présentera un état des travaux que réalise le Centre d'analyse stratégique sur ces questions, sous l'égide notamment de Salima BENHAMOU<sup>1</sup>. Une première table ronde abordera les pratiques actuelles des entreprises en matière de RSE et les conseils qu'elles peuvent suggérer à cet égard. Une seconde table ronde sera consacrée à l'impact économique et au rôle que la RSE joue en termes de compétitivité, qui ne sont plus à démontrer. Daniel LEBÈGUE participera aux deux tables rondes en qualité de président de l'Institut français des administrateurs et de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises.

## Présentation

**Vincent Chriqui**, directeur général, Centre d'analyse stratégique

Au préalable, il faut se féliciter d'une assistance nombreuse venue participer à cette rencontre et remercier les intervenants, Dominique Rousset qui anime ce débat, ainsi que le Président Bernard Accoyer et les responsables de l'Assemblée nationale qui ont bien voulu accueillir cet évènement.

Comment présenter la RSE ? La Commission européenne la définit comme l'intégration par l'entreprise de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec les parties prenantes. L'OCDE ajoute que l'on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et qu'elles doivent dans la pratique répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans ces textes de loi. L'intérêt de la RSE est que ces exigences s'imposent aux entreprises, lesquelles ont des responsabilités dépassant le simple cadre légal. En effet, respecter la loi est une obligation mais on attend davantage de la part des entreprises. Il n'est toutefois pas possible de leur imposer une telle démarche.

Les entreprises ont-elles raison de se plier aux exigences liées à la RSE ? L'intérêt du présent colloque est d'aborder cette question, de mettre en évidence les facteurs qui poussent une entreprise à s'engager dans la RSE et les manières de le faire. Dans la mesure où cette démarche est volontaire, il existe de nombreuses modalités pour entreprendre des actions de RSE. Ainsi, en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, la discrimination peut avoir des conséquences très négatives, notamment en termes d'image, alors qu'une politique de diversité permet d'améliorer les conditions de travail, de rendre la formation plus opérante, d'attirer de meilleurs éléments, et de réussir l'intégration des hommes et des femmes à tous les niveaux. Une telle politique peut également favoriser les bonnes relations avec les

---

<sup>1</sup> Voir notamment la note de problématique rédigée à cette occasion, disponible sur : <http://www.strategie.gouv.fr/content/colloque-responsabilite-sociale-et-competitivite-un-nouveau-modele-pour-lentreprise>

clients et les fournisseurs, ou la certification des systèmes de qualité, des compétences techniques ou de la sécurité, voire l'obtention d'un label éthique. Cela invite à une réflexion quant à la responsabilité de la société vis-à-vis de ses fournisseurs et des contraintes qu'elle impose à ces derniers. Ainsi, certaines grandes entreprises s'imposent de fortes exigences, mais sont moins exigeantes s'agissant des fournisseurs.

Ce sujet est en outre très actuel, notamment au niveau de l'Union européenne. La RSE a été inscrite à l'agenda 2020 de la Commission européenne qui en a rappelé l'importance en publiant, en avril 2011, un livre blanc<sup>2</sup>, recueil de recommandations pour la période 2012-2014, où elle rappelle l'intérêt de cette démarche et ce que l'on peut en attendre en termes de contribution des entreprises au bien-être de la société, particulièrement dans un contexte de restriction budgétaire. Concernant certaines politiques habituellement mises en œuvre, il s'agit de rechercher d'autres manières de faire, passant par la mobilisation de l'ensemble des acteurs.

Les entreprises ont répondu présentes et se sont mobilisées. 64 % des 100 plus grandes entreprises des pays industrialisés ont communiqué en 2010 sur la RSE, alors qu'elles n'étaient que 41 % en 2005. On constate donc une évolution assez rapide de la prise en compte de ces enjeux, évolution qui n'a pas été ralentie par la crise économique.

Qu'en est-il du lien entre responsabilité sociale des entreprises et compétitivité ? Si la RSE est une démarche qui suppose un sacrifice de la part des entreprises en termes de compétitivité et de résultat, convaincre ces dernières sera difficile. Si au contraire, on arrive à démontrer que la RSE offre des leviers de compétitivité, celles-ci peuvent alors s'y investir. Cela passe par deux dimensions : le marketing social (offrir une image positive permet de capter des consommateurs et des clients) et la capacité à utiliser la RSE comme véritable levier de croissance et de compétitivité, en l'intégrant dans une stratégie de développement de l'entreprise. Les entreprises qui s'engagent dans une telle démarche prennent totalement en compte l'ensemble de leurs actions et les effets produits (croissance, emploi, produits nouveaux...). Il s'agit également de mieux gérer les risques négatifs (risques environnementaux, risques sociaux...) et de rendre l'entreprise responsable, notamment du partage de ses richesses.

La RSE permet-elle à l'entreprise d'être plus compétitive ? Plusieurs éléments majeurs vont en ce sens. En premier lieu, l'organisation de l'entreprise peut être améliorée, puisque l'efficacité organisationnelle passe notamment par la valorisation du capital humain (gouvernance, ressources humaines, architecture décisionnelle), ce qui induit des notions de qualité de la gouvernance, d'association des salariés à la décision, d'équité et d'égalité dans la gestion des ressources humaines. Cela sous-tend de réels enjeux sur le plan de la compétitivité. Au cours des dernières années, l'importance du capital organisationnel et humain a été davantage prise en compte. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à valoriser ce capital immatériel.

Par ailleurs, le lien entre RSE et compétitivité s'exprime dans le domaine des relations de travail et des pratiques managériales responsables. Ces dernières favorisent de meilleures conditions de travail et une autre organisation, dans le cadre d'une conciliation vie professionnelle et vie privée. Comment permettre notamment aux femmes de concilier ces deux vies ? Certaines entreprises laissent une plus grande part à l'autonomie dans l'organisation du temps de travail, tout en ayant des exigences

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=fr&pubId=632&furtherPubs=yes>

de résultat. Ces pratiques leur ont permis d'améliorer les résultats. Enfin, sur le plan des relations sociales, la RSE facilite l'anticipation des risques sociaux et des risques en termes d'emploi, de sécurité au travail. La RSE peut constituer un véritable levier d'amélioration du dialogue social et du climat social en entreprise, avec tous les bénéfices que l'on peut en attendre.

La condition qui sous-tend la conciliation des enjeux de RSE et de compétitivité repose sur une notion de complémentarité et de stratégie d'ensemble. Tous les travaux menés montrent que les entreprises parvenant à faire de la RSE une source de compétitivité privilégient la mise en œuvre d'une stratégie complémentaire entre les aspects liés aux ressources humaines et à la RSE, et ceux qui relèvent de la performance économique de l'entreprise. C'est à ce prix qu'elles peuvent tirer parti de la RSE. La question n'est donc pas de savoir si les entreprises doivent s'engager dans cette voie mais plutôt de réfléchir à la manière de concilier performance économique et performance sociale. Notre démarche a pour but de répondre à cette question de la manière la plus concrète possible. Il s'agit notamment de se focaliser sur les exemples concrets de bonnes pratiques dans ce domaine. Tel est le principal enjeu du présent colloque. L'innovation ou l'économie de la connaissance constitue la clé de la compétitivité future de notre économie. De ce point de vue, les entreprises qui s'engageront dans la voie de la RSE bénéficieront d'un avantage compétitif sur les autres, outre le bien-être supplémentaire qu'elles apporteront à leurs salariés et à l'ensemble des parties prenantes de la société.





Table ronde n°1

**La RSE dans les entreprises : une approche combinée des pratiques**

**Claire MARTIN**, directrice, Responsabilité sociale des entreprises, Renault  
directrice, Fondation Renault

**Yann ROLLAND**, président-directeur général, Bel'M

**Christian NIBOUREL**, président-directeur général, Accenture France

**Jacques SPELKENS**, chef de département, Innovations sociales, GDF-SUEZ

**Daniel LEBÈGUE**, président, Institut français des administrateurs  
président, Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises

**Dominique ROUSSET**

Au cours de cette première table ronde, nous pourrions définir la notion de RSE, sans négliger le terme environnemental, sachant que chaque entreprise peut choisir de privilégier un champ particulier en fonction de son histoire. Claire MARTIN et Jacques SPELKENS, comment entendez-vous ce concept ?

**Claire MARTIN**

En accord avec la définition donnée par Vincent CHRIQUI, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, telle que la conçoit Renault, vise à rechercher l'équilibre entre la performance économique d'un côté, et la performance sociale, sociétale et environnementale de l'autre. Le pari est qu'un surcroît de performance sera, par la suite, la résultante de la prise en compte de ces quatre dimensions.

**Dominique ROUSSET**

Certaines entreprises ont du recul s'agissant de la notion de RSE et peuvent apporter des preuves de ce lien entre compétitivité, performance et responsabilité sociale. Ce n'était pas le cas au début.

**Claire MARTIN**

Nous sommes obligés de faire des choix et sommes ainsi plus efficaces. Nous avons défini quatre priorités dont deux sont liées au *core* business de l'automobile : être un acteur essentiel dans le domaine de la sécurité routière et de la mobilité durable ou « dé-carbonée ». Nous savons chiffrer ce que peut représenter sur le plan économique chaque vie épargnée ou chaque blessé en moins. En matière de mobilité durable, l'innovation constitue un aspect essentiel, voire l'avenir de notre industrie. Nos deux autres priorités sont moins liées au *core* business mais sont tout aussi essentielles : l'éducation et la diversité qui est un vecteur de performance.

**Jacques SPELKENS**

Effectivement, le concept de RSE a été défini pour la première fois par la Commission européenne en 2001. Toutefois cette réalité est bien antérieure. Lorsque GDF Suez a

décidé d'en faire un élément de sa stratégie, elle s'est interrogée sur ce qui avait été réalisé en la matière au cours des trente dernières années. Un livre blanc a été rédigé il y a bientôt trois ans, afin de référencer les bonnes pratiques. Nous avons constaté que dans tous les domaines considérés, de nombreuses actions ont été entreprises sur le terrain sans aucune injonction de quelque nature. L'une des caractéristiques principales de la RSE est son acceptabilité sociale et le fait que les actions doivent être en phase avec le terrain et les réalités contemporaines. Ce sont donc les acteurs eux mêmes qui sont les mieux placés pour évaluer la qualité des projets de RSE. Nous avons en outre déterminé quatre niveaux de priorité, pour que GDF Suez se profile comme un groupe à ancrage territorial, privilégiant les actions liées à la formation, à la solidarité intergénérationnelle et à la citoyenneté responsable.

### Dominique ROUSSET

GDF Suez comprend trois départements qui regroupent les domaines d'intervention de la RSE : un département Environnement, un département Ressources humaines et un département Philanthropie, n'est-ce pas surprenant ?

### Jacques SPELKENS

Cette situation est liée à des raisons historiques. Toutefois, les projets de RSE se font toujours en accord avec les trois départements. Ainsi, le groupe a décidé d'aider à la restauration du musée Magritte à Bruxelles. Le développement de ce musée s'est fait en étroite collaboration entre les trois départements cités. Le musée a été construit selon les normes les plus modernes en matière énergétique. L'aspect social a été géré par le département Ressources humaines. Enfin, l'aspect philanthropique est lié au mécénat et à la défense du patrimoine. Un tel projet ne peut pas voir le jour sans une réelle synergie entre les trois départements.

### Dominique ROUSSET

Bel'M est une grande PME, mais une jeune entreprise : dès le départ, le concept de RSE a accompagné la création de la société puis son évolution récente.

### Yann ROLLAND

En 1995, lors de la reprise de la direction de Bel'M, celle-ci comprenait 90 salariés (contre 850 actuellement). Cette société a toujours connu une forte croissance, avec une progression des résultats nets située entre 7 et 10 %, ce qui traduit le lien entre RSE et compétitivité. Notre stratégie est basée sur la performance économique obligatoire (EBITDA<sup>3</sup> de 20 %), sur la RSE et sur l'innovation. Il existe un corollaire à la RSE, l'innovation, notamment en matière de management social et de communication. Par ailleurs, la RSE dépasse le cadre de l'application de la réglementation. Si l'on considère que l'homme se situe au cœur de l'entreprise, il faut évaluer les décisions prises en imaginant les appliquer à des proches. Par rapport aux grands groupes, la RSE fonctionne parfaitement dans les PME si le dirigeant s'y implique totalement et l'annonce dans sa stratégie. Nous nous basons sur des indicateurs et n'hésitons pas à faire des promesses pour définir des axes d'amélioration : 350 sujets sont en cours de réflexion. Tant que le dirigeant s'implique, la RSE fonctionne. Avant l'été, nous avons ainsi racheté deux entreprises représentant 250 salariés. Nous souhaitons y mettre en

<sup>3</sup> Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation.

place nos principes en matière de RSE, même si nous procéderons par étape dans l'une des deux sociétés qui ne se trouve pas dans une situation florissante.

#### Christian NIBOUREL

Nous avons réfléchi avec une dizaine de présidents sur la définition de l'empreinte sociale de l'entreprise, ce qui englobe la RSE. Il ne peut pas y avoir de performance à long terme de l'entreprise si ses trois empreintes ne sont pas mises en synergie, à savoir son empreinte économique, son empreinte environnementale et son empreinte sociale. Cela permet de générer, sur le long terme, croissance et rentabilité. Quant à la prise de conscience par les entreprises de leur impact et de l'externalité que constitue le climat social pour l'écosystème, elle est également fondamentale mais souvent moins bien comprise en matière sociale. Or l'empreinte sociale reflète l'incidence que peut avoir la politique sociale de l'entreprise sur les salariés, sur ses partenaires au sein de son écosystème et sur la société. La prise en compte de cet impact permet d'appliquer sa propre politique sociale de manière performante. Sur le plan économique, si l'écosystème social d'une entreprise est en difficulté, cette dernière peinera à se développer. Par ailleurs, l'empreinte sociale d'une entreprise est spécifique à cette dernière, à son environnement économique et à son modèle social. Vouloir que toutes les entreprises aient la même empreinte sociale est contre-performant et va à l'encontre du dialogue social.

#### Dominique ROUSSET

Nous parlerons davantage de cette problématique des injonctions au cours de la seconde table ronde. La RSE ne doit pas être perçue seulement comme un programme de philanthropie ou de générosité, voire de réparation.

#### Christian NIBOUREL

En effet, les programmes de réparation et de générosité sont ceux que l'on coupe en période de crise. Pour notre part, nous intégrons l'empreinte sociale dans un cadre stratégique car on ne réduit pas les programmes stratégiques. Sur le long terme, en matière de développement et de croissance de l'entreprise, cela me semble fondamental. On demande un EBITDA de 14 %. Il faut, pour y parvenir, mobiliser l'ensemble de l'entreprise en prenant en considération les trois empreintes évoquées précédemment. Il ne s'agit plus d'une démarche de générosité, mais d'un programme stratégique qui constitue la seule façon d'atteindre des objectifs de profitabilité. Nul besoin alors d'injonctions extérieures.

#### Jacques SPELKENS

De grandes entreprises ne peuvent pas se limiter à ces notions de court terme que sont la réparation ou la générosité. Au niveau des ressources humaines, nous sommes confrontés à de nombreux départs à la retraite. L'une de nos actions consiste à faire en sorte que les 100 000 départs à la retraite prévus jusqu'en 2015 puissent être compensés par la découverte de talents dans les établissements scolaires et universitaires avec lesquels nous travaillons. La responsabilité sociale nous impose de puiser dans de nouveaux viviers. En période de crise, il convient d'en faire davantage, car une entreprise ne peut vivre que s'il existe des compétences en son sein. C'est en ce sens que GDF Suez a modifié son slogan, qui est devenu « être utile aux hommes ». Le capital immatériel nous permettra de survivre et de nous développer.

### Claire MARTIN

En effet, l'impulsion du président est fondamentale. Dans un groupe de 120 000 personnes, chaque métier, chaque filiale doit intégrer toutes les dimensions liées à ces démarches volontaires et les adapter à la spécificité du métier ou des réalités locales. La première fonction avec laquelle j'ai travaillé est la fonction achats qui représente plus de 7 000 fournisseurs et nous souhaitons appliquer également ces exigences de RSE à nos fournisseurs. Nous y sommes parvenus *via* les responsables qualité. Or les fournisseurs qui offrent de bons résultats en matière de qualité sont également bons dans le domaine de la RSE.

### Dominique ROUSSET

La mobilité durable concerne les produits, ainsi que l'usage.

### Claire MARTIN

Évidemment : la décision prise par le Groupe est de devenir, dans le cadre de l'alliance avec Nissan, le *leader* dans le secteur du véhicule électrique. Cette innovation technologique ne fonctionnera pas sans une évolution de la dimension des *business modèles* et de leur aspect économique. Il faut également engager une réflexion autour de la dimension sociale et sociétale, puisqu'il s'agit d'une transformation des usages automobiles, *via* l'émergence de plates-formes multimodales. Cette réflexion doit permettre à cette innovation technologique d'être déployée et acceptable socialement. Cela induit d'intégrer des acteurs avec lesquels un constructeur automobile n'a pas l'habitude de travailler, par exemple les collectivités locales, les grands acteurs de l'énergie, les créateurs d'infrastructures.

### Yann ROLLAND

Bel'M élabore notamment des portes en bois. Lorsque des militants de Greenpeace se sont enchaînés à des portes en bois pour protester contre la déforestation, j'ai fait profil bas car j'ai pensé qu'ils avaient raison. Il convenait de trouver des bois éco-certifiés. Nous avons entrepris cette démarche et développé une étiquette environnementale. Privilégier la RSE entraîne une spirale vertueuse : nous avons ainsi été retenus par le ministère du Développement durable pour l'obtention de l'étiquette environnementale, alors que nos produits ne sont pas plus chers. Nous avons également travaillé avec la DREAL<sup>4</sup> sur l'impact que le processus industriel peut avoir sur l'eau. Cela a constitué un investissement mais a débouché sur des innovations. Au niveau social, nous nous sommes atelés à la réduction du nombre d'accidents de travail qui ont été divisés par sept en cinq ans, soit une économie de 90 000 euros. Pour réduire ces accidents, nous avons proposé à deux opérateurs d'un atelier d'observer des collègues dans un autre atelier et nous avons démultiplié cette démarche. Nous n'avons pas de service RSE mais les actions en cours sont suivies.

Nous inscrivons également dans la lettre de mission de nos collaborateurs l'obligation d'employabilité. Je ne veux pas que des collaborateurs deviennent inutiles au sein de l'entreprise. Cela crée une émulation et une confiance au sein des salariés. Enfin, nous

---

<sup>4</sup> Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

avons mis en place un actionnariat salarié, en opposition aux stock-options. Cette démarche représente 10 % du capital.

*In fine*, il faut tenir ses engagements, dans un souci de crédibilité. Dans certaines entreprises, c'est une culture de la défiance qui prévaut, malheureusement très présente en France. Dans d'autres, l'ambiance est neutre. Enfin, dans les entreprises privilégiant la RSE, il existe un climat de confiance et d'implication de chaque acteur de l'entreprise dans un projet partagé.

#### Daniel LEBÈGUE

Lorsque j'écoute les responsables d'entreprise présents à cette table ronde, je suis frappé par la conviction tranquille qui est la leur. Ils assurent que la RSE contribue à la compétitivité de leur entreprise, citant quelques exemples pour appuyer leurs propos : la RSE est facteur d'innovation, de meilleure gestion des risques, d'attractivité, d'image et, *in fine*, de compétitivité. Au-delà des entreprises de pointe, ou exemplaires en la matière, la RSE apparaît comme un volet fondamental de leur projet stratégique et de leur projet de développement. Il s'agit d'une sorte d'évidence.

Pourtant, le point de vue de l'Observatoire de la RSE est que la situation n'évolue pas aussi vite qu'on le souhaiterait. Pourquoi ? Comment surmonter ces inerties et ces freins ? Pour bien des entreprises, la RSE reste vécue comme un facteur de contraintes et de coûts, alors que nombre d'entre elles luttent pour leur survie. Elles estiment donc que dans les circonstances actuelles, il ne faut pas leur imposer des contraintes additionnelles. Par ailleurs, dans de nombreux secteurs, et surtout dans les PME, il manque des outils et des expertises pour déployer une démarche de RSE. Enfin, les juristes préviennent qu'afficher des objectifs et communiquer en matière de RSE revient à prendre une forme d'engagement. Il existe donc un risque juridique.

Tels sont les trois freins principaux. Comment dès lors faciliter l'appropriation de la RSE dans le tissu le plus large possible d'entreprises, grandes, moyennes ou petites ?

#### Dominique ROUSSET

Etes-vous d'accord pour dire que les dispositions actuelles sont trop contraignantes ? Je pense notamment à l'article 225<sup>5</sup> pour lequel un décret d'application est attendu en février 2012<sup>6</sup>. Il étend le périmètre des entreprises concernées par le *reporting* obligatoire. Chaque entreprise a ce devoir de *reporting* sur ses actions et ses résultats. Pensez-vous qu'une souplesse accrue soit plus opportune ?

#### Daniel LEBÈGUE

Ce décret a circulé et est donc connu. À mon sens, il offre un cadre relativement souple, qui peut être adapté par les entreprises en fonction de leur secteur, de leur taille et de leurs moyens. Il est nécessaire de s'appuyer sur un cadre commun. Les pouvoirs publics doivent donner une impulsion et définir quelques principes d'action (transparence, évaluation indépendante). Il faut ensuite s'en remettre aux entreprises pour la mise en œuvre pratique de ce décret, comme c'est le cas pour la gouvernance d'entreprise. Nous n'avons quasiment pas légiféré en la matière depuis vingt ans, alors que la gouvernance a progressé de manière considérable dans le même laps de temps.

<sup>5</sup> <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/en/alerte-edf032012-2>.

<sup>6</sup> Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (NDLR).

Une démarche pragmatique doit reposer sur l'initiative des acteurs, et de l'ensemble des acteurs. La RSE ne se limite pas à l'équipe de direction, même si elle se trouve en première ligne. Elle fixe le cap, définit le plan d'actions, mais en dialogue avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

#### Christian NIBOUREL

Il faut effectivement s'appuyer sur des normes et sur un élément déclencheur, mais il convient également de savoir jusqu'où l'on va en matière d'injonction adressée aux entreprises. Hostile à une telle démarche d'injonction, je suis favorable à l'instauration de règles.

#### Dominique ROUSSET

Dans le cadre qui est le nôtre, nous réunissons surtout des entreprises qui sont vertueuses en la matière, mais toutes ne le sont pas. Que faire pour ces dernières ?

#### Christian NIBOUREL

C'est pour elles qu'un cadre est indispensable. Il faut arriver à convaincre et améliorer la compréhension que les chefs d'entreprise peuvent avoir de la RSE. Une rencontre récente a permis de discuter de l'empreinte sociale, notamment avec le président du CJD<sup>7</sup>. Les dix patrons présents ont chacun évoqué un sujet parmi les suivants : innovation, employabilité, actionnariat salarié, environnement, valeurs de l'entreprise, empreinte sociale. Nous pensions que ce qui était applicable pour les grandes entreprises pouvait l'être par les PME. Cela me semble essentiel.

Pourquoi peser sur un écosystème, chacun à son niveau ? Nous nous devons de le faire, faute de quoi nous nous heurterons à des limites quant à l'application de nos actions sociales. Ainsi, concernant la diversité hommes/femmes, Accenture préconise une diversité totale, afin de mieux répondre aux problématiques de ses clients. La société recrute ainsi 30 à 35 % de femmes chaque année (1 500 jeunes salariés rejoignent la société chaque année). Même dans une entreprise dite vertueuse, nous sommes confrontés à un plafond de verre. L'égalité salariale est pourtant parfaite, ce qui a été démontré dans le cadre de l'enquête obligatoire que les instances représentatives du personnel nous demandent de réaliser.

#### Claire MARTIN

Chez Renault, nous disposons probablement du plus grand réseau de femmes dans l'industrie, puisque 3 000 femmes travaillent dans l'entreprise, soit 17 % de femmes dans les effectifs du groupe. Le réseau de femmes employées au sein de Renault est le plus grand réseau social de l'entreprise. Il existe toutefois un plafond de verre, mais nous nous sommes engagés de manière déterminée dans cette politique de promotion des femmes. Le top management est constitué à 11 % de femmes. Nous savions que des actions de promotion étaient indispensables dans le domaine de la promotion, et ce, dans le monde entier. Sur le plan de l'égalité salariale, les plans de promotion ont été, au cours des dernières années, très soucieux du respect de cette exigence. L'égalité est ainsi assurée sur le plan salarial. Trois femmes participent au comité exécutif, qui se compose de neuf ou dix membres, soit plus de 30 %. En réalité, il faut

---

<sup>7</sup> Centre des jeunes dirigeants.



étudier la situation à chaque niveau hiérarchique, mais il faut prendre en considération un effet d'entraînement.

### Jacques SPELKENS

À GDF Suez, les femmes représentent environ 20 % des effectifs du groupe qui comporte 1 470 entreprises dans le monde, avec des activités très différentes. Ce chiffre n'est donc guère significatif, puisque les femmes représentent parfois 75 % des effectifs de certaines sociétés, et parfois 2 à 3 % des effectifs.

Au niveau de l'égalité femmes/hommes, une politique de mixité a été mise en place à l'horizon 2015, afin de favoriser le recrutement de femmes, y compris dans des secteurs hyperspécialisés et techniques. Quant aux obligations et aux quotas imposés par la RSE, il faut prendre en compte des obligations indirectes, pas forcément étatiques. Ainsi, au Brésil, l'obtention d'un contrat pour construire un barrage hydroélectrique repose sur le respect d'obligations indirectes par les entreprises. Le cahier des charges doit tenir compte des clauses relatives à la responsabilité sociale indirecte de l'entreprise (améliorer le bien-être des populations locales, améliorer leur cadre de vie...).

### Dominique ROUSSET

Au niveau national, l'écart salarial entre hommes et femmes reste d'environ 25 %, en dépit de l'existence d'une loi en la matière.

### Yann ROLLAND

Autrefois, il n'y avait pas de femmes dans les ateliers de production, ce qui est désormais le cas. Nous en avons tiré de réels bénéfices. Quant à l'évocation de l'égalité salariale, elle me semble incongrue, car il s'agit d'une obligation légale. Comment assurer aux femmes un parcours professionnel, alors qu'à certains âges, elles donnent naissance à des enfants ? Nous avons été confrontés à cette situation, puisque nous avons recruté une femme à la direction du marketing, qui nous a annoncé quelques mois plus tard qu'elle était enceinte. Nous avons pourtant géré cette situation, d'autant plus que la directrice du marketing a su rester en contact. Nous avons également pris l'initiative de créer une crèche interentreprises. Notre directeur administratif et financier en est le président dans le bassin d'emplois.

Comment inciter les chefs d'entreprise à s'appuyer sur la RSE ? Comme tous les chefs d'entreprise, je ne goûte guère la réglementation, car en tant que responsables, j'estime que nous devrions anticiper certaines exigences. Avec un collègue, nous avons créé une association, Dirigeants Responsables de l'Ouest, afin d'expliquer aux chefs d'entreprise que la RSE favorise la performance économique et que le territoire de la Loire-Atlantique peut ainsi être perçu comme attractif. Après deux ans d'existence, nous regroupons quarante adhérents, avec notamment des entreprises emblématiques. Nous peinons cependant à séduire certains chefs d'entreprise. Nous refusons toute subvention des collectivités locales, pour éviter toute récupération politique. Nous limitons l'activité de notre association à cinq réunions de deux heures par an. En outre, l'adhésion à notre association implique une lettre d'engagement du chef d'entreprise quant à son parcours en matière de RSE. Si cette lettre constitue un engagement, elle représente également un frein. La notion d'engagement est vécue comme tel par certains chefs d'entreprise qui privilégient le court terme et l'intérêt individuel. Les chefs d'entreprise réticents se disent convaincus que cette démarche

est efficace, mais également persuadés d'avoir à régler d'autres problèmes en priorité, et assurent entreprendre de telles démarches par eux-mêmes.

### Jacques SPELKENS

L'engagement fort de la direction générale d'entreprise est l'élément clé de la réussite d'une démarche en matière de RSE. Il ne doit pas s'agir uniquement d'une implication verbale mais de s'impliquer de manière concrète. Ainsi, Gérard Mestrallet s'est engagé dans la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). La difficulté serait de prendre des engagements et de ne pas les respecter, ou de les respecter *a minima*. Par ailleurs, outre l'engagement du top management, il faut convaincre les opérationnels d'utiliser la RSE comme outil de management.

### Daniel LEBÈGUE

Vous connaissez peut-être l'Observatoire national de la réputation des entreprises qui a été créé il y a une dizaine d'années. Des sondages sont effectués dans le monde de l'entreprise. Les derniers résultats semblent encourageants concernant l'évolution de la mentalité collective. Les entreprises et les dirigeants les mieux notés privilégient tous des pratiques socialement responsables. C'est à ce titre que les sondés les classent en tête, en particulier sur ce critère. Par ailleurs, l'Observatoire a étudié comment l'échantillon d'entreprises vit la crise financière et économique actuelle. Les entreprises socialement responsables, qui sont les mieux notées, enregistrent une performance boursière moyenne supérieure de 15 % à la moyenne de l'échantillon. Ces résultats tendent à prouver que la responsabilité sociale contribue à la performance économique, particulièrement dans cette période difficile. Plus les entreprises sont responsables, mieux elles sont armées pour faire face à la crise.

### Dominique ROUSSET

En termes d'image, une entreprise ne court-elle pas un risque à être montrée du doigt ? Comment les dirigeants font-ils pour toucher les autres composantes de l'entreprise (cadres, employés...) ?

### Yann ROLLAND

Cela passe en premier lieu par l'exemplarité. J'impose ainsi l'absence de malus dans les flottes automobiles ainsi que l'usage de voitures françaises. Il est nécessaire d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans les projets mis en œuvre. Ainsi, pour la prime éco-transport, les salariés ont été sollicités pour l'élaboration de cette prime qui leur est versée et qui a pour objectif de réduire la pollution induite par leurs déplacements. Lorsque l'on impulse une idée liée à la RSE, on sollicite la responsabilité *in fine* des collaborateurs.

### Jacques SPELKENS

Outre l'exemplarité, qui joue certes fortement, il convient de rendre ce concept de RSE compréhensible pour tous. La RSE ne doit pas rester un concept que l'on explique au 32<sup>ème</sup> étage d'une tour à La Défense. La RSE se joue sur le terrain, en fonction des enjeux locaux, et grâce à des actions phare en interne et en externe. Des programmes d'utilisation rationnelle de l'énergie ont ainsi été développés en Europe du Nord par GDF-Suez, à destination des écoles, des familles, mais aussi de ses fournisseurs. L'une des missions d'un grand groupe en termes de RSE est de faire partager son expertise à



des PME, à des associations ou à des fondations confrontées à des problèmes d'énergie et d'environnement. En interne, nous avons développé un réseau social consacré aux problématiques de responsabilité sociale, Solidarnet. Nous avons constaté que, par cooptation, plus de 700 personnes échangeaient régulièrement des bonnes pratiques sur ce réseau : son but est d'améliorer les pratiques et d'éviter certaines erreurs, en jouant le jeu de la transparence en interne.

### Claire MARTIN

Pour répondre tout d'abord à la question de la réputation, cette dimension constitue une évidence : nous savons mesurer l'impact de ces démarches RSE auprès du grand public. Nous avons en effet intégré dans nos baromètres des questions portant spécifiquement sur ces dimensions d'entreprises responsables, citoyennes et socialement impliquées.

Outre l'implication du top management, il convient d'intégrer cette démarche dans les différents métiers, lesquels doivent savoir interpréter une partie de la responsabilité sociale. La fonction marketing travaille ainsi sur la représentation de la diversité dans les campagnes publicitaires ou sur l'image de la femme dans les salons automobiles. Cette politique, très structurée, repose cependant sur des milliers de détails. Quant aux réseaux sociaux, ce sont des leviers extrêmement puissants, notamment auprès des jeunes générations. Il faut se rendre compte de la puissance de ces outils comme éléments d'entraînement, de diffusion et d'engagement, puisqu'ils génèrent des actions concrètes. Il faut rappeler qu'une image se construit parce que l'on est capable de maintenir des priorités claires.

### Dominique ROUSSET

Comment convaincre l'ensemble d'une entreprise de l'efficacité de la RSE sur le plan économique ?

### Christian NIBOUREL

Tout a été dit : cela repose sur l'engagement du président et de la direction générale, ainsi que sur la sollicitation de l'ensemble des structures de management pour favoriser la mise en tension de l'entreprise et la prise en compte de ces aspects sociaux.

Revenons sur les aspects relatifs à la notation et aux engagements : le résultat final obtenu au sein de l'entreprise est fondamental. Je suis favorable à la mise en place d'un cadre réglementaire structuré et d'outils de mesure, mais non à une démarche d'injonction et de notation. J'en ai débattu avec Nicole Notat : l'intelligence de VIGEO dans sa notation est de mettre en perspective l'intégration de ces démarches dans la stratégie de l'entreprise, ce qui convient parfaitement. Pour arriver à être performant sur ces sujets, il ne faut pas les traiter de manière individuelle. Ainsi, on ne peut pas traiter la problématique de l'égalité hommes/femmes si plusieurs critères ne sont pas pris en compte (existence d'un réseau de femmes, équilibre vie personnelle/vie professionnelle, parentalité). Par ailleurs, je constate qu'il y a moins de jeunes filles dans les écoles d'ingénieurs. Il faut donc peser sur l'écosystème et travailler au niveau des écoles pour que les jeunes filles majoritaires en Bac S s'orientent vers les écoles d'ingénieurs.

Pour différentes raisons, nous avons mis en place le télétravail au sein de l'entreprise, ce qui résout de nombreux problèmes liés à la stratégie de la société : équilibre vie

personnelle/vie professionnelle, maternité... 300 personnes bénéficient ainsi du télétravail, essentiellement dans les secteurs RH, Finances, Juridique et Marketing. Où se situe le problème ? Les consultants travaillent chez les clients, ce qui induit généralement la mise en place d'un plateau de projet. Or si l'on demande la mise en place de la flexibilité au travail (pas de réunion avant 9 heures du matin, possibilité de travailler à distance), il est fréquent que même une entreprise socialement responsable réponde que les consultants doivent être présents à 8 heures et partir à 20 heures. Comment peser sur l'écosystème pour le faire évoluer ? Une option possible consiste à ajouter un élément particulier dans le contrat afin de demander à l'entreprise si elle accepte de mettre en place des marges de flexibilité. S'il faut protéger la relation commerciale, il ne faut pas hésiter à provoquer l'écosystème, afin de favoriser la meilleure prise en compte de ces dispositions.

## Débat

### Bernard LÉON

Il se félicite d'entendre que la RSE est un facteur de compétitivité, aussi bien dans les PME que dans les grands groupes, mais peine à comprendre le lobbying intense qui s'est exercé contre l'article 225 (de la loi portant "Engagement national pour l'environnement", dite Grenelle 2). Ce lobbying avait fortement irrité Bernard Panchet, député UMP, qui s'était emporté contre ses instigateurs. En France, certaines structures représentant les entreprises sont encore porteuses d'une idéologie dépassée.

### Jod BATAILLE

Nous sommes largement axés sur la RSE telle que définie par l'Europe et ses instances. Or cette approche de la RSE a eu des précurseurs dans l'histoire. L'OCDE a travaillé sur des démarches similaires bien avant l'Union européenne, de même que les États-Unis. Le Japon est obsédé par la responsabilité sociétale des entreprises, alors que les pays catholiques ont été marqués par l'encyclique *Rerum Novarum*. La finance islamique marque sa volonté d'articuler la vie économique avec d'autres préoccupations. Dans de nombreux pays, des démarches ressemblent à la RSE, mais il existe des clivages, notamment lorsqu'il s'agit d'adopter la norme ISO 26000 sur la RSE<sup>8</sup> : des pays comme les États-Unis, l'Inde, la Turquie ou le Luxembourg se sont prononcés contre, alors que l'Allemagne s'est abstenue. Dans notre conception de la RSE, telle que développée en Europe, quels sont les aspects universels et les aspects spécifiques ?

### Daniel LEBÈGUE

Il m'est arrivé au cours des cinq dernières années de partager votre impatience, votre irritation. Dans le cadre du *Grenelle de l'Environnement*, je présidais le comité Entreprises et RSE. Le projet de décret présenté aujourd'hui avait été acté en 2007<sup>9</sup>. Le monde de l'entreprise a participé aux travaux du comité de manière active, mais je reconnais avoir trouvé le temps long. Toutefois, il faut comprendre les blocages. De nombreux patrons estiment que la RSE reste *terra incognita*. Il convient d'avancer et de réfléchir aux outils à utiliser, mais aussi de comprendre ces interrogations. Le Medef

<sup>8</sup> <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

<sup>9</sup> Voir *supra* p. 13.

fédère toutes les entreprises de France, dont certaines sont innovantes et d'autres sont plus timorées. Nous progressons cependant résolument. J'ai noté avec beaucoup d'intérêt que François Hollande a placé la notation sociale de l'entreprise parmi les priorités du programme qu'il a présenté.

Concernant la définition européenne de la RSE, nous étions devant les autres jusqu'à il y a peu, grâce à la loi NRE<sup>10</sup>. La France avait légiféré avant tous les autres pays, mais son avance s'est réduite. L'approche des uns et des autres se caractérisent par des ambitions plus ou moins affirmées, toutefois l'Europe souhaite favoriser le développement des initiatives et des bonnes pratiques d'entreprise avant de réglementer. L'impulsion de la loi peut paraître nécessaire, mais nos partenaires ne s'inscrivent pas dans cette perspective.

### Jean-Pierre CAQUELIN

Par rapport au thème abordé aujourd'hui, RSE et compétitivité, nous avons constaté l'action au niveau des entreprises, mais il faut également mentionner le cas des filières ou des métiers. Il existe des labels de responsabilité sociale et environnementale, par exemple dans le secteur des centres d'appels. Des entreprises s'engagent également comme donneur d'ordre. Cette démarche de label est intéressante, particulièrement dans l'examen de l'évolution des pratiques des entreprises en la matière. Pour un même métier, on peut comparer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

### Nathalie VAN RAN

Je préside une association, *Imagine ton futur*, qui fait découvrir les métiers et les univers professionnels aux jeunes et je dirige également une TPE. Toutes les expériences décrites montrent que la RSE permet de fixer une vision à moyen et à long terme, et ainsi de définir des phases d'avancement dans le cadre de l'écosystème. En effet, nous sommes de plus en plus confrontés à la non-prise de décision, ce qui empêche les petites entreprises de mettre en œuvre des démarches de RSE. Ce principe philosophique me semble fondamental. Au niveau des grandes entreprises, existe-t-il un regroupement des directions de RSE à l'échelon du groupe ?

### Jacques SPELKENS

Il existe plusieurs type d'organisations qui regroupent les managers de RSE. Des instances non officielles permettent de dialoguer, alors qu'au niveau européen, CSRE (*Corporate Social Responsibility Europe*) regroupe 350 grandes entreprises. Les grands groupes français appartiennent également au Global Compact qui se réunit dans le cadre des Nations Unies. Par ailleurs, si les grandes entreprises ne prenaient pas de décisions importantes, leur avenir ne serait pas garanti. C'est notamment le cas en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Quant aux labels dans des filières particulières, l'obtention d'un label est toujours temporaire et assortie de recommandations. C'est donc un outil de progrès.

### Dominique GUIZIEN

Secrétaire général de Démocratie et Entreprise, il rappelle que la RSE a pour objectif de répondre aux attentes des parties prenantes d'une entreprise. D'où la simple question : comment ces parties prenantes sont-elles intégrées à l'organisation de la gouvernance

<sup>10</sup> Loi relative aux nouvelles régulations économiques, 15 mai 2001.

de l'entreprise ? Sachant que l'éthique se trouve au cœur de la démarche RSE, comment cette gouvernance évite-t-elle des accidents de communication ?

#### Yann ROLLAND

Par expérience personnelle de la RSE, je privilégie désormais un mode de management qui induit de rendre compte des décisions prises aux parties prenantes et de communiquer sur les engagements. Il s'agit d'un levier extraordinaire pour l'efficacité du management.

Je suis personnellement choqué de l'image que l'on donne des patrons voyous, on peut être patron et responsable. J'ai réalisé trois LBO : lorsque j'ai repris mon entreprise, j'étais actionnaire minoritaire, puis j'ai procédé à un LBO. Je négociais alors des millions d'euros, tout en refusant des augmentations de 50 euros à mes salariés. De tels télescopages m'ont choqué, de même que les accidents du travail. À mon sens, toutes ces contraintes constituaient des opportunités pour faire des salariés les meilleurs vecteurs du développement. J'ai un vrai salaire de PDG mais j'essaie de convaincre que ce modèle est plus efficace.

#### Bastien LECOT

Concernant l'engagement de long terme, l'association *Un stage et après* travaille depuis trois ans dans les quartiers prioritaires. Nous avons construit autour du stage en classe de Troisième un parcours sur l'année, commençant en Quatrième et s'achevant en Troisième. Des ateliers et des conférences sont organisés pour permettre à des salariés de venir expliquer leur métier. Un suivi d'orientation est ensuite mis en œuvre. Nous suivons ainsi 500 élèves, avec 90 partenaires engagés. Or 800 000 collégiens sont concernés, mais les entreprises locales ne veulent pas s'engager. Faut-il les y contraindre ? La classe de Troisième est-elle trop éloignée du monde du travail ?

#### Christian NIBOUREL

Il faut réaliser de tels stages. Nous le faisons également pour les personnes en situation de handicap, afin de peser sur l'écosystème. De mon côté, je me suis engagé dans ces démarches, également exaspéré de ces attaques sur les patrons voyous. En France, il faut aujourd'hui mettre un terme à cette théorie du bouc-émissaire. Je ne critique pas les politiques, mais nous travaillons à notre niveau. Les injonctions permanentes aboutissent à décrédibiliser le rôle du patron dans son entreprise, même s'il est nécessaire de corriger certains excès. Nous agissons, avec comme but d'assurer la performance économique de l'entreprise. Telle est ma conviction forte.

#### De la salle

En mai 1968, j'ai été l'un des fondateurs de *Libération*, et travaille actuellement pour des hors-séries publiés par *L'Express*. Je m'étonne de la satisfaction affichée par Daniel Lebègue et par les représentants de Renault et GDF Suez. Le bilan de la France est pourtant terrible dans tous les domaines concernés par la RSE. Nous apparaissions parmi les derniers en matière de maladies professionnelles ou de dépressions nerveuses. En termes d'emploi des seniors, des jeunes ou des handicapés, le bilan est également mauvais. S'agissant du rôle des femmes, je trouve étonnant de se féliciter d'avoir 17 % de femmes dans un conseil d'administration. Le bilan de la France reste désastreux. Par ailleurs, je déplore quelques confusions dans la compréhension du concept de RSE, par exemple lorsque l'on cite le musée Magritte à Bruxelles ou la

sécurité routière. Cela n'a guère d'intérêt à mes yeux pour l'avenir de mes enfants. Il manque une certaine modestie par rapport aux démarches entreprises. Certes, tous les patrons ne sont pas des voyous. Ils doivent obtenir des résultats, mais ceux-ci ne sont guère reluisants comparés à ceux de l'Allemagne. Je voulais donc apporter cette contestation, car nous ne sommes pas obligés d'avoir un consensus sur tout.



Table ronde n°2

**La RSE : mesurer l'action et ses impacts économiques**

**Sophie THIÉRY**, directrice générale, Vigeo

**Olivier PEYRAT**, directeur général, groupe AFNOR

**Robert DURDILLY**, président, comité Responsabilité sociale des entreprises, Medef

**Jean-Frédéric DREYFUS**, membre du bureau confédéral, CFE-CGC

**Olivier BERDUCOU**, secrétaire confédéral CFDT, en charge de la responsabilité sociale des entreprises

**Daniel LEBÈGUE**, président, Institut français des administrateurs  
président, Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises

**Dominique ROUSSET**

La deuxième table ronde va être introduite par un bilan de l'apport de VIGEO, depuis sa création, sur les thèmes de cette rencontre.

**Sophie THIÉRY**

Au démarrage de l'activité de VIGEO, plusieurs partis pris ont été posés concernant la responsabilité sociale, afin de répondre aux questions soulevées notamment en matière d'évaluation et de définition de cette responsabilité sociale. Certaines de ces positions se sont concrétisées dans la norme ISO 26000. Le choix a été de s'adosser à des textes qui illustrent des consensus importants qui se sont forgés au sein d'institutions où sont représentées les différentes parties prenantes : les grands principes de la responsabilité sociale se fondent sur les textes de l'OCDE et des Nations Unies. Il ne s'agit pas d'un socle *a minima*, mais de principes s'imposant à tous. Ils peuvent aller plus loin que la loi. Ainsi, en France, le Code du Travail se borne à interdire la discrimination, alors que les textes internationaux invitent à réaliser des démarches de prévention et de promotion de l'égalité des chances.

Nous avons fait le choix de l'indépendance de l'agence de notation, avec un tour de table actionnariale composé des différents collèges (entreprises, investisseurs, syndicats, ONG). L'ensemble des parties prenantes assure ainsi l'indépendance de la notation. Enfin, en termes de maturité des entreprises sur le sujet, nous avons constaté un faisceau d'actions autour de la RSE, aux niveaux mondial, européen et français. Je pense notamment à Global Compact, à la Global Reporting Initiative<sup>11</sup>, à l'action de l'Europe et en France, à la loi sur le reporting<sup>12</sup>. Peu à peu, pour les entreprises déjà engagées dans ce processus, le dialogue avec les parties prenantes a pu se structurer, à partir de ces articulations avec le développement durable. Pour d'autres entreprises, cette démarche a représenté une contrainte, mais avec les années, la RSE est devenue un réel outil de maîtrise des risques et tend à intégrer de plus en plus les opérations stratégiques des entreprises, particulièrement celles évoluant à l'interface entre le public et le privé. La notion d'intérêt général rend en effet ce sujet crucial.

<sup>11</sup> <http://www.sommetjohannesburg.org/groupe/frame-gri.html>.

<sup>12</sup> [http://www.reportingrse.org/\\_france-p-22.html](http://www.reportingrse.org/_france-p-22.html).



**Dominique ROUSSET**

Le sujet de la notation est particulièrement sensible, notamment dans le secteur financier. Il convient maintenant de rappeler ce qu'est la norme ISO 26000 et ce à quoi elle correspond.

**Olivier PEYRAT**

L'ISO est une organisation regroupant 160 organisations dans le monde. Les parties prenantes se rencontrent à ce niveau lorsqu'elles souhaitent mettre en œuvre des normes à l'échelle internationale. Certes, d'autres normes ont été instituées (qualité, management de l'environnement), mais les normes ISO concernent de nombreuses activités (cartes bleues, papier, CD-Rom). Elles permettent fondamentalement l'interopérabilité. La norme ISO 26000 est venue après les autres. Nous nous sommes en effet interrogés sur l'écosystème, considérant que les entreprises ne pouvaient pas se désintéresser de l'ensemble de leurs partenaires. Dans ces conditions, la réflexion autour de cette norme a été entamée il y a six ans en Indonésie, 400 personnes y ont travaillé, pour une centaine de pays impliqués. La norme a été publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010, après un vote large de la part des pays. Si certains États importants se sont prononcés contre, elle a néanmoins été reprise par un grand nombre de pays. Toutes les organisations publiques, privées et les ONG sont invitées à la respecter.

Sept critères ont été définis : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques dans les affaires (non corruption), les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal (contribution au développement local).

**Dominique ROUSSET**

Tels sont les outils mis en place, mais quel regard portent les partenaires sociaux sur cette notion de RSE ? Les syndicats de salariés ont-ils pris suffisamment rapidement la mesure de l'importance de ces notations sur la conduite des entreprises ?

**Olivier BERDUCOU**

Au niveau des confédérations, le sujet fait l'objet d'une réflexion approfondie depuis plus de deux ans. La vraie difficulté est de travailler avec des équipes sur le terrain pour la prise en charge effective de ce sujet dans le cadre du dialogue social. Les freins existent de part et d'autre, le schéma reste quelque peu passéiste, aussi bien du côté du patronat que de celui des grandes fédérations. Il reste difficile d'aborder certains sujets qui ne sont pas traditionnellement traités dans le cadre du dialogue social. Il convient de renforcer les connaissances des élus sur ces thématiques. Nous proposons de mieux faire connaître ce qu'est la RSE et donc, de définir et de mobiliser, dans un premier temps, les principaux acteurs de la RSE. Comment l'entreprise aborde-t-elle la question des risques que la démarche peut poser en amont et, donc, des diligences qu'elle devra mener. Comment implique-t-elle ces parties prenantes, aussi bien internes à l'entreprise qu'externes ? Comment ouvrir toutes les portes pour faire en sorte que son action ait des effets sur l'ensemble de la société civile, tout en garantissant l'intérêt des parties prenantes ?

C'est lors du congrès de 2006, à Grenoble, que nous avons voté une résolution entièrement consacrée à la RSE et à la capacité de nos équipes à prendre en charge



ces sujets. Nous procédons depuis à des expérimentations et avons engagé des formations, mais c'est un travail qui nécessitera du temps.

### Jean-Frédéric DREYFUS

Le thème que nous abordons relève d'une construction collégiale. Dans ce cadre, le *Grenelle de l'Environnement* a constitué un catalyseur, même si l'on peut discuter du résultat obtenu. Par ailleurs, il s'agit d'une démarche de progrès qu'il convient de mesurer. Si certaines entreprises doivent revoir leur processus de production, elles ne peuvent pas le faire à court terme. Un plan se construit sur dix ans et doit être suivi.

Étant administrateur salarié d'une banque d'affaires d'un grand groupe, pour qui « le bon sens a de l'avenir », je peux témoigner que lorsqu'une telle entreprise met en place un plan de licenciements significatif, elle se pose la question de la légitimité de ceux qui mettent en œuvre ces licenciements. La RSE pourrait ainsi se traduire par Réflexion Syndicale Existentielle. Qui sommes-nous ? Qui représentons-nous ?

À titre d'exemple, parmi nos initiatives, nous avons monté une pièce de théâtre sur le rôle des syndicats, tout en permettant à la salle d'intervenir. Cela va être utile pour monter la plate-forme de réflexion que nous présenterons aux candidats à la Présidence de la république. Par ailleurs, nous sommes près de 200 représentants des salariés dans les conseils d'administration qui nous réunissons afin d'échanger.

Pour ma part, je rejette l'expression responsabilité sociétale de l'entreprise. La RSE, c'est la volonté de redonner du sens ensemble. Lorsque l'on se pose toutes les questions corollaires, on parvient à intégrer et à prendre en compte toutes les parties prenantes concernées. Cela relève du bon sens qui permet de dégager un consensus et d'avancer.

La RSE doit redonner du sens à l'existence, à l'entreprise et à l'État. Comment ? Il convient de poser les bonnes questions, par exemple, pour les organisations syndicales, en sachant dépasser le champ du dialogue social et aborder les débats environnementaux et d'autres questions transversales, pour contribuer à la recherche de solutions. Dès lors, une réflexion s'engage à tous les niveaux. Notre premier rôle se joue au niveau de la gouvernance, puisque l'objectif est d'implanter cette culture dans toutes les équipes et la diffuser à l'ensemble du management. Certaines entreprises sont vertueuses, mais il faut s'interroger sur les autres, en particulier les PME.

### Dominique ROUSSET

Daniel LEBÈGUE, comment les parties prenantes peuvent-elles construire cette réflexion au sein d'une entreprise ?

### Daniel LEBÈGUE

Concernant les impacts économiques, la RSE conduit l'entreprise à mieux identifier, évaluer et gérer ses risques extra-financiers. Les grands accidents d'entreprise survenus depuis deux ans sont tous liés à des risques autres qu'économiques et financiers (Fukushima, BP, France Télécom, Siemens). Les entreprises sont amenées à mieux percevoir et gérer de tels risques.

Avec les outils utilisés habituellement pour mesurer la performance de l'entreprise, notamment dans la comptabilité, comment prendre en compte les éléments immatériels, en particulier la valorisation du capital humain de l'entreprise ? La réflexion

avance : un groupe de travail à l'IFA sur la « comptabilité immatérielle » a ainsi formulé une série de propositions.

L'entreprise rend-elle compte de ce qu'elle fait et des résultats qu'elle obtient dans les domaines autres qu'économiques et financiers ? Pour y parvenir, elle entreprend des démarches de *reporting*. Les données publiées par les entreprises dans le domaine extra-financier sont-elles fiables, crédibles et sincères ? Cette communication repose sur ce que déclare l'entreprise. Pour s'assurer de sa crédibilité, il faut vérifier que cela correspond bien à des réalités.

Il est difficile de concilier un besoin d'harmonisation en la matière, en disposant d'un tableau de bord permettant de comparer les actions réalisées par les entreprises dans ce domaine de la RSE, et la diversité du monde de l'entreprise, aussi bien en termes de taille, que de secteurs, de culture d'entreprise. Il faut réussir à prendre en compte ce besoin d'harmonisation en instituant un référentiel minimal d'indicateurs communs, sans pour autant ignorer cette diversité. L'application de la loi du Grenelle 2 devra s'efforcer d'atteindre un tel équilibre, ce qui ne sera pas aisé.

### Dominique ROUSSET

La mesure de la RSE ne se limite pas à des critères économiques. Les premières réactions qu'elle suscite se focalisent ainsi sur la participation des uns et des autres, au sein même de l'entreprise. Comment les parties prenantes peuvent-elles coopérer ?

### Robert DURDILLY

Il faut inscrire cette démarche RSE dans le cadre de la loi. Le Medef réfléchit à cette problématique. La RSE repose en grande partie sur le dialogue avec les parties prenantes, point à souligner car cette démarche est un bon moyen pour l'entreprise de prendre en compte son environnement. Cela a été fait dans le domaine commercial, il convient d'élargir cette démarche, en dépassant le cadre des partenaires sociaux habituels. Cette capacité de l'entreprise à s'ouvrir aux attentes de son environnement est une source d'innovation et de défi : en s'appuyant sur ces attentes, on fera évoluer l'entreprise. Ce sujet est certes complexe car le dialogue doit être organisé. Un groupe de travail a été lancé par le Medef, auquel participent plusieurs ONG avec lesquelles nous travaillons ce qui est essentiel lorsque l'on s'intéresse à la RSE. Cette démarche me semble saine. Comment la prendre en compte dans la gouvernance ? Si chacun doit assumer ses responsabilités, il convient de rester à l'écoute de son environnement.

Quant au positionnement du Medef face à la RSE qui conditionne notamment sa réaction vis-à-vis de l'article 225<sup>13</sup>, nous considérons que la RSE est la traduction, pour l'entreprise, du développement durable dans toutes ses dimensions. Nous avons également la conviction que la RSE doit être intégrée par le chef d'entreprise comme un élément de sa stratégie, et une stratégie gagnante en termes de compétitivité et de création de valeur. La RSE est en effet un levier de création de valeur. Comment mettre alors en place un écosystème favorable au développement de la RSE pour les entreprises ? Il faut convaincre, inciter et accompagner les entreprises. En revanche, la contrainte peut être contre-productive. Ce n'est pas en imposant que l'on parvient à créer, d'autant plus que la RSE est un sujet vaste et complexe, difficile à normaliser. En matière de *reporting*, nous demandons la parution du décret d'application de l'article

<sup>13</sup> Voir *supra*, p.13.

225 afin de clarifier le dispositif<sup>14</sup>. Il ne faut pas que celui-ci soit trop contraignant. Nous préférons ainsi la mise en place de classes d'indicateurs plutôt que d'indicateurs précis, une certaine progressivité permettant l'apprentissage et l'intégration d'un critère relatif à la taille de l'entreprise. Nous prônons une approche adaptée.

### Olivier BERDUCOU

Certes il ne faut pas contraindre toutes les entreprises à reporter de la même façon, mais il convient de mettre en place un guide. Nous avons en effet constaté l'échec de la NRE. Comment tenir compte de la capacité de l'entreprise à générer un *reporting* pertinent ? Outre l'échelon national, il faut intégrer le niveau des filières, puis descendre au niveau du territoire ou du site. L'application des accords conclus à l'échelle nationale s'avère parfois problématique à ces niveaux.

### Jean-Frédéric DREYFUS

*Le Grenelle de l'Environnement* a été initié en raison des urgences climatiques. Or la loi NRE a échoué en raison de l'absence de sanctions à l'encontre des entreprises qui ne l'ont pas respectée. Nous sommes le pays des Droits de l'Homme mais devons légiférer pour que les femmes intègrent les conseils d'administration. À un moment donné, il faut poser les bonnes questions, notamment celle des normes mais aussi des contraintes. Il est nécessaire de lever les blocages et dans ce cadre, les organisations syndicales doivent jouer leur rôle.

Nous avons ainsi proposé la mise en place d'une commission Développement durable au sein du comité d'entreprise, à l'image des commissions économiques ou développement/formation. Cette proposition n'a pas été retenue, alors qu'elle faisait sens et aurait complété les deux autres commissions. Il aurait ainsi été possible de solliciter un expert, par exemple un représentant d'une ONG. De plus, des représentants de salariés sont présents dans certaines commissions (commission d'audit, commission stratégique). Cette mesure n'aurait rien coûté, hormis le recours à un expert des ONG. Il faut donc diffuser ces idées plus largement, et les mettre en œuvre par le biais de la loi.

### Sophie THIERY

Deux enjeux fondamentaux sont à distinguer : d'une part, la crédibilité de l'information et son intelligibilité, d'autre part, pour qu'elle soit utilisable. Tel est l'enjeu du *reporting* en matière de RSE. Quant à la notation sociale, elle vise à rassembler, puis à qualifier l'ensemble des informations en termes de pertinence au regard des enjeux. Un bailleur social n'a ainsi pas vocation à communiquer sur les économies de papier faites dans ses agences, mais plutôt sur la maîtrise de la consommation d'énergie dans les bâtiments qu'il construit. La notation permet de bâtir une opinion sur les informations fournies par l'entreprise et ses parties prenantes.

Nous examinons pour notre part les engagements pris par les entreprises en matière de RSE (diversité, environnement...), même si certains sujets restent relativement difficiles, à l'image du dialogue social ou de la gestion des restructurations. Les entreprises peinent à prendre des engagements sur ces thématiques spécifiques. Cette démarche suppose en effet que les parties prenantes sont à même de revendiquer des informations sur la mise en pratique de ces engagements. Ainsi, Renault dit avoir mis en place des systèmes de contrôle interne s'agissant de la politique des achats, pour

<sup>14</sup> Idem, voir *supra*, p.13.

s'assurer que celle-ci est bien déployée sur tous les sites du groupe. Les engagements doivent être tenus dans les différents territoires d'implantation de l'entreprise. Or c'est là que le bât blesse. En termes de *reporting*, les entreprises peinent à rendre compte à leurs parties prenantes.

**Dominique ROUSSET**

Peut-être ne se donnent-elles pas les moyens d'aller rechercher ces informations.

**Sophie THIERY**

Poser ces questions aux entreprises incite certaines d'entre elles à se les poser aussi en interne. Cela permet de s'appuyer sur des indicateurs quantitatifs et sur le point de vue des parties prenantes. Nos indicateurs sont forcément spécifiques, mais les entreprises doivent choisir des indicateurs intelligibles qui rendent compte de leurs véritables enjeux. La cohérence entre les engagements pris et les indicateurs choisis est fondamentale pour définir une performance en termes de responsabilité sociale. On peut alors formuler une opinion sur l'engagement RSE d'une entreprise.

**Dominique ROUSSET**

Dans le contexte actuel assez difficile, vos indicateurs évoluent-ils, par exemple sur la qualité de vie au travail, les conditions de stress ?

**Sophie THIERY**

Nous avons interrogé les entreprises sur la question des risques psychosociaux (que nous avons nommé « santé physique/santé mentale »), dès 2002. À l'époque, cela a suscité des interrogations, puis il est devenu naturel de poser de telles questions. Pour certains sujets, nous avons anticipé et provoqué des réactions. Récemment, nous avons intégré dans notre référentiel d'évaluation un thème autour du lobbying responsable, car nous constatons que de nouveaux sujets émergent et interpellent les entreprises. Les différents indicateurs sont donc appelés à évoluer.

**Robert DURDILLY**

Pour éviter tout malentendu, il faut préciser certains éléments relatifs aux aspects incitation et réglementation. L'incitation peut passer par la réglementation, mais il faut définir une limite. Si l'on est convaincu que la meilleure solution est que l'entreprise inscrive la RSE parmi les éléments pivots de sa stratégie, il faut régler correctement le curseur. Si la loi l'y incite, il faut s'en féliciter, mais si elle s'avère trop contraignante en termes de *reporting*, elle peut générer un système bureaucratique qui ne changera rien à la réalité de l'entreprise. Il convient d'agir en profondeur.

Par ailleurs, les entreprises évoluent dans un contexte international. Or ce dernier n'est actuellement guère favorable. Il faut donc suivre attentivement ce qui peut se passer au niveau européen, pour éviter toute distorsion trop conséquente.

**Dominique ROUSSET**

À ce stade du débat, il faut revenir sur les différences existant entre les pratiques des grands groupes et la situation des PME (implication des salariés, dialogue avec les parties prenantes).

**Olivier PEYRAT**

Nous nous inscrivons pour notre part dans une logique de norme volontaire, mais ne sommes guère à l'aise lorsque celle-ci est rendue obligatoire. Par ailleurs, il faut envisager des déclinaisons sectorielles, à l'image de ce que font actuellement les agences de communication pour décliner la norme ISO 26000. Celles-ci se demandent si elles peuvent communiquer en conscience sur des projets qu'elles ne cautionnent pas tout à fait. Au niveau sportif notamment, on se pose la question de la déclinaison de la norme ISO 26000.

Ces applications de la norme se feront à un échelon aussi international que possible, du moins je l'espère, mais aussi fonctionnel. L'AFNOR a initié un projet de norme sur les achats responsables. Lorsqu'une entreprise comme Renault souhaite s'engager dans l'environnement, elle ne peut pas ne pas s'intéresser à ce qui se passe chez ses fournisseurs. Le site [afnor.org](http://afnor.org) renseigne sur cette démarche d'achats responsables. Nous espérons que celle-ci sera validée après enquête publique, avec le but de la proposer à l'ISO pour adoption et d'en assurer ainsi la déclinaison internationale. Tous les acteurs doivent jouer le jeu.

**Dominique ROUSSET**

Qu'en est-il des petites entreprises ? Les démarches réalisées à leur égard sont-elles suffisantes ? Quel peut être le rôle de l'État et des normes ?

**Daniel LEBÈGUE**

Le débat sur la place de la régulation et de l'initiative des acteurs est porteur pour la démocratie française qu'il faut faire vivre autrement qu'au parlement. Nous avons besoin d'associer les citoyens, leurs organisations, les syndicats, les associations, les ONG à l'élaboration des politiques et des décisions publiques, à leur mise en œuvre, à leur contrôle.

D'après mon expérience, enclencher la dynamique dans le domaine de la RSE ou du développement durable suppose de combiner une conviction et une impulsion forte du chef d'entreprise, de son comité exécutif et de son conseil d'administration, ainsi que l'intelligence collective, l'implication de l'ensemble des acteurs et partenaires de l'entreprise. Peu importe que l'on ait voté une bonne ou une mauvaise loi en amont. Cette intelligence collective repose sur l'expression d'une énergie aussi bien au niveau du top management qu'au sein même de l'entreprise, chez ses partenaires et chez ses clients.

En termes d'éthique, la RSE sous-tend quatre dimensions : la dimension environnementale, la dimension sociale, la dimension sociétale et l'éthique. L'entreprise, dans ses valeurs et ses comportements, se comporte-t-elle de manière responsable aux yeux de la société ? Certaines actions peuvent correspondre à nos valeurs collectives, alors que d'autres heurtent notre éthique, dimension qu'il ne faut pas oublier. Il est aisé de mesurer et d'établir un bilan énergie carbone. En revanche, comment évalue-t-on l'éthique de l'entreprise ? Une telle quantification s'avère plus problématique. Transparence Internationale a ainsi travaillé avec VIGEO sur trois volets :

➤ comment introduire un module éthique pour évaluer les pratiques et comportements d'une entreprise ? Nous avons élaboré un module consacré au lobbying ;

- comment l'entreprise organise-t-elle ses relations avec les groupes d'intérêts ? Il est normal qu'une entreprise fasse valoir ses intérêts mais il convient d'évaluer la méthode utilisée ;
- enfin, de quelle manière l'entreprise rend-elle compte de ses démarches aux parties prenantes et au public ? Pour le moment, il n'existe ni guide, ni bonnes pratiques en France ; le parlement a pris une initiative en demandant que les lobbyistes se fassent enregistrer et obtiennent un badge. 125 lobbyistes sont pour l'heure enregistrés, résultat insuffisant. Une entreprise doit être transparente sur la manière dont elle structure ses relations avec les décideurs publiques et en rendre compte.

## Débat

**Jean-Pierre QUARANTA**

S'adresse aux intervenants en tant que responsable d'un chantier d'insertion qui sollicite des personnes « laissées-pour-compte » ou « accidentées de la vie » et par ailleurs, salarié à la direction générale d'Orange. Les nombreux propos entendus dans ce colloque sont certes intéressants, mais ne doivent pas masquer la réalité dans certains pays : par exemple, on reste saisi par les constats faits en Chine où des immeubles de 40 étages se construisent en 40 jours, des autoroutes à 18 voies se superposent et se croisent. Mais, voyant à Pékin un homme traversant un lac gelé tomber dans un trou, j'ai appelé les secours, dans l'indifférence des autres passants.

Yann ROLLAND a évoqué l'exemplarité ; toutefois, pour que la France s'en sorte, il faut davantage s'inscrire dans « l'incarnation » d'une pédagogie, d'une démarche de RSE, plutôt que dans l'incantation qui reste de mise dans notre pays. La RSE doit devenir l'investissement sociétal de tout le monde et faire école également à l'étranger.

**Alain CHAMPIGNEUX**

Administrateur salarié CFE-CGC chez Renault, il souhaite savoir si le Medef réfléchit à l'hypothèse qui consisterait à s'orienter vers un modèle de co-détermination, au niveau de la gestion des entreprises.

**Robert DURDILLY**

L'agenda ne prévoit pas un tel chantier. Si l'Allemagne est souvent prise en exemple, nous l'avons également fait, puisque, selon moi, les ingrédients recherchés visent à promouvoir une stratégie nationale de la RSE. Les Allemands ne sont pas versés dans le « tout-réglementaire », mais ont rassemblé les pouvoirs publics, l'État, les entreprises et la société civile qui ont défini de véritables objectifs communs pour la RSE, dans tous les domaines. La RSE sera ainsi inscrite dans la formation des jeunes. Cette démarche est fondamentale : l'enjeu se situe à ce niveau, en réunissant tous les acteurs.

**Pascale GERBAILLE**

En tant que femme ingénieure en mécanique et mère de trois enfants, je m'interroge sur la capacité de l'entreprise à résoudre des problèmes qui la dépassent, comme celui d'une culture où sont exacerbées les valeurs de dominance. Est-ce son rôle ? Comment l'entreprise peut-elle faire mieux que les valeurs prônées, par exemple, en réactivant des valeurs maternelles largement écartées de la référence sociale ? Je ne



pense pas que le « plafond de verre » reflète un problème de genre, mais plutôt que les non-dominants et les coopératifs accèdent moins à un certain niveau hiérarchique. Ce problème me semble plus vaste que celui de l'entreprise.

### Dominique ROUSSET

Quels sont les chantiers qui doivent encore être ouverts ou stimulés en priorité ?

### Jean-Frédéric DREYFUS

La priorité est selon moi de retravailler sur le décret qui n'est pas encore sorti<sup>15</sup>, car un texte qui ne provient pas de l'État n'est pas une contrainte mais une incitation. Lorsque l'on pose la question du respect des Droits de l'Homme, il s'agit de s'assurer que tel est le cas dans l'entreprise, il faut l'y aider, notamment les PME qui sont parfois perdues.

### Olivier BERDUCOU

Il faut également aborder la notion du long terme, de l'horizon temporel, ainsi que la question du financement de l'économie réelle. Le Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES)<sup>16</sup> a fêté en janvier 2012 ses dix ans d'existence. Comment financer l'économie réelle en sollicitant des partenaires qui ne fassent pas n'importe quoi ? Outre le dialogue, il faut instaurer la confiance, dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit. L'exemplarité de l'État suscite ainsi de nombreuses interrogations.

### Olivier PEYRAT

Les achats permettent de travailler de manière collective, mais on pourrait se concentrer sur la notion de gouvernance, niveau où se rejoignent et s'accordent les différentes parties prenantes. Tout est affaire de contexte : une décision prise dans un contexte particulier peut être modifiée au regard d'un nouvel environnement. Ainsi, si une entreprise est menacée par un problème de mise en conformité avec la réglementation et l'environnement, que faire ? Faut-il fermer cette entreprise qui est le premier employeur local ou prendre un risque ? La solution est à mon sens de discuter et de se mettre d'accord sur un agenda. Cela relève d'un problème de gouvernance.

### Sophie THIERY

L'enjeu majeur pour la RSE est de passer à une plus grande échelle. Elle ne doit pas se limiter à quelques entreprises *leader*. Il convient de générer un effet d'entraînement pour donner à la RSE une dimension supplémentaire. Deux pistes peuvent être explorées en ce sens : la généralisation du *reporting* et de la notation et l'inscription de la RSE à l'agenda des conseils d'administration de toutes les entreprises.

### Robert DURDILLY

Selon nous, la priorité est la diffusion et la pédagogie, ainsi que le partage des bonnes pratiques. Nous allons organiser un colloque et avons rédigé un guide des bonnes pratiques. Nous avons en outre préparé un guide, à destination des entreprises, relatif à la mise en œuvre de l'article 225. Notre mot d'ordre est donc pédagogie, conviction et partage des bonnes pratiques.

<sup>15</sup> Voir supra, p.13.

<sup>16</sup> <http://www.ci-es.fr/>.

**Daniel LEBÈGUE**

Lors du *Grenelle de l'Environnement* avait été organisé un atelier « l'État exemplaire ». L'État doit se doter d'un plan d'actions en matière de responsabilité sociale et environnementale.

**Dominique ROUSSET**

Remercie l'ensemble des participants, avant de passer à la conclusion tirée par Gérard LARCHER.



## Allocution de clôture

Gérard LARCHER, sénateur des Yvelines

Je tiens tout d'abord à remercier les participants à ce colloque, pour la qualité des contributions et des interventions. J'apprécie notamment votre engagement et la diversité des expériences que vous avez présentées ici, en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Nous traversons une crise économique majeure. Or, comme l'a rappelé le président de la République, à l'occasion du sommet social du 18 janvier dernier, nous devons proposer des solutions pour préserver nos emplois et renforcer la compétitivité de nos entreprises. Nous ne pourrions les trouver que collectivement, en associant État, partenaires sociaux, et entreprises.

Au cours de la matinée, vous avez échangé sur la responsabilité sociale des entreprises et mis en évidence le lien et les effets existant entre la gouvernance, l'éthique et la déontologie, l'ambition du développement durable des ressources et la compétitivité. *In fine*, l'objectif de compétitivité doit pouvoir se combiner avec le respect d'un certain nombre de règles pour optimiser les ressources internes de l'entreprises, humaines comme matérielles.

L'entreprise, lieu de la création de valeur, a désormais pris conscience de sa responsabilité, tant sur le plan environnemental que social. Celle-ci s'exerce tant à l'égard de ses ressources internes, qu'à l'égard de ses partenaires extérieurs, clients et sous-traitants. En adhérant aux principes de responsabilité sociale, l'entreprise démontre aussi sa volonté de dépasser le seul objectif de performance économique. Sa responsabilité est totale en termes de ressources humaines, et sa performance doit tout autant devenir sociale.

Pour y parvenir, il est fondamental de travailler à l'amélioration de la gouvernance des organisations, en associant mieux l'ensemble des parties prenantes à la décision et en préparant les mutations que connaîtra l'entreprise pour faire émerger des solutions partagées et acceptées, et ainsi prévenir les conflits collectifs. L'objectif est de bâtir, entre les parties prenantes, un « pacte social », un engagement gagnant-gagnant, dans lequel les représentants du personnel, associés à la décision, s'inscrivent comme partenaires.

Concernant l'enjeu que représentent, pour les organisations, les nouvelles formes de travail, ces dernières ont bouleversé les modes d'organisation, et parfois conduit à repenser les rythmes de travail. Le partage du temps entre la vie professionnelle et la vie privée est devenu une question dont les entreprises doivent se saisir ; elle est d'autant plus importante qu'à l'avenir, la concentration du travail dans de grands centres industriels et tertiaires pourrait être remise en cause et laisser place à des organisations plus dispersées.

De nombreux outils sont à la disposition des salariés, comme des organisations, pour améliorer les conditions de travail, fluidifier les délais, alléger les procédures et, au final, améliorer la compétitivité des entreprises. Dans cette perspective, l'arrivée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut constituer une réelle opportunité. Je crois néanmoins que l'entreprise doit exercer toute sa vigilance pour conduire ce changement, car de tels choix économiques et managériaux auront

nécessairement un impact sur l'organisation du travail. La responsabilité sociale des entreprises est avant tout l'expression d'une responsabilité collective.

La question de l'emploi et de l'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise est plus que jamais d'actualité. La responsabilité sociale des entreprises reflète une nouvelle manière d'envisager les relations de travail. Des pratiques socialement responsables vont ainsi modifier l'intérêt, pour les salariés, à rejoindre tel ou tel groupe. En somme, les conditions d'exercice du travail, et les engagements que prend l'entreprise sont de nature à concurrencer l'argument premier du salaire attendu. En ce sens, une démarche vertueuse de responsabilité est facteur de fidélisation des futurs collaborateurs de l'entreprise.

En effet, un collaborateur motivé, qui adhère aux projets de son entreprise, qui est satisfait de la relation managériale qu'il entretient avec sa hiérarchie, modifie la perception qu'il a de son travail. Cette démarche vertueuse se traduit par une réduction des conflits, mais aussi de l'absentéisme, et des coûts qui y sont associés.

Pourtant, la moitié des salariés du pays sont actuellement exclus du dialogue social. Il apparaît que nous sommes plus attentifs aux salariés les mieux protégés, et moins attentifs à ceux qui le sont moins. Le fléchage des crédits à la formation en atteste. L'entreprise doit cependant être en mesure d'accompagner chaque salarié. Cet accompagnement des salariés, et notamment les plus précaires d'entre eux, constitue un volet essentiel de l'action des entreprises pour amener les salariés à un niveau de compétences leur permettant de maintenir une productivité compatible avec les objectifs attendus par l'organisation. C'est évidemment par la mobilisation du plan de formation et des différents outils d'accompagnement que l'entreprise se place en capacité d'anticiper et d'accompagner le changement.

Les contraintes économiques peuvent cependant amener l'entreprise à repenser son organisation, et à adapter, voire à rationaliser son appareil de production. Si la responsabilité sociale vise à promouvoir un système de gestion équilibrée des richesses, elle a aussi vocation à ré-internaliser la gestion du risque au niveau de l'entreprise.

En d'autres termes, elle témoigne des démarches que l'entreprise mènera pour proposer des solutions de reclassement ou d'accompagnement des salariés fragilisés par les réorganisations ou par les décisions économiques. Une telle préoccupation est aujourd'hui largement partagée. De nombreux travaux ont été engagés à l'échelle européenne, et encouragent les entreprises à s'investir dans cette démarche. Un tiers des plus grandes entreprises des pays industrialisés ont déjà franchi le pas. Cela témoigne de leur engagement dans un usage responsable et raisonné de leurs ressources. Toutefois, il s'agit aussi de préserver, voire d'accroître leur compétitivité, dans un contexte de crise économique rendant leur stratégie de croissance plus complexe.

En conclusion, la responsabilité sociale des entreprises traduit un double pari : accroître la compétitivité de l'entreprise, tout en développant une image éthiquement responsable et durable. C'est un bel enjeu, tout en sachant qu'un salarié sur deux pourrait ne pas en bénéficier !

PARUTIONS  
RÉCENTES

- . « Pour un renouveau de la logistique urbaine »  
Séminaire, Centre d'analyse stratégique, 3 avril 2012
- . « Quelle organisation de l'offre de santé dans 20 ans ? »  
Séminaire, Centre d'analyse stratégique, 5 décembre 2011
- . « Des « effets de quartier » à la politique de la ville : perspectives internationales »  
Colloque, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le Comité interministériel des villes, 24 novembre 2011
- . « Comment débattre des nouvelles technologies ? »  
Colloque, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, 8 novembre 2011
- . « La croissance de demain »  
Colloque, Centre d'analyse stratégique, 12 septembre 2011  
Dans la série Rapports et Documents, n°44, Paris, la Documentation française
- . « Le vieillissement des sociétés : un défi pour les politiques publiques. Regards croisés Allemagne – France »  
Colloque, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec la Fondation Konrad Adenauer, 29 juin 2011
- . « L'impératif participatif dans la politique de la ville en France et à l'étranger »  
Kiosque-Séance 2, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le Conseil national des villes, 27 juin 2011
- . « Du 'déli des cultures' au défi de la diversité »  
Kiosque-Séance 1, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le Conseil national des villes, 27 avril 2011
- . « Croissance et déséquilibres mondiaux. Approches chinoises et européennes »  
version anglaise : fichiers audio sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)  
Colloque, Centre d'analyse stratégique en collaboration avec l'université Paris-Dauphine, le CEPII et le Shanghai Advanced Institute of Finance (université Jiao-Tong), 23 mai 2011
- . « Incitations comportementales et environnement »  
Colloque, Centre d'analyse stratégique, 9 mars 2011

Les Actes de colloque du Centre d'analyse stratégique  
sont disponibles sur

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique Publications

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  Internet : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  Facebook : [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  Twitter : [Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)