

Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise

Les entreprises et leurs partenaires (les investisseurs et les gestionnaires financiers) se sentent de plus en plus concernés par la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, les règles déontologiques, les codes de bonne conduite, les placements éthiques...

Dans ce contexte nouveau et complexe, une centaine d'organisations (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, organisations syndicales, organisations non gouvernementales (ONG), institutions de prévoyance et mutuelles,...) ont rejoint l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE). Cet observatoire développe une veille permanente portant sur les courants de pensée, les outils et les pratiques. L'expérience qu'il a acquise le conduit, par exemple, à recommander une démarche qui soit ouverte sur les diverses parties prenantes et largement contractuelle.

par François FATOUX*

Ces dernières années, un concept, qui peut sembler particulièrement abstrait au premier abord, a émergé dans le discours des entreprises (qu'il s'agisse de PME ou de multinationales, de l'économie sociale ou de l'économie capitaliste). Ce concept est celui de la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE).

Ce concept de RSE (qui a émergé, au départ, dans le monde anglo-saxon) a fait l'objet d'une déclinaison en Europe dans les années 2000. C'est ainsi que l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) a été créé, en 2000, sur la base de cette appellation. Le concept a été formalisé par la

Commission européenne dans le cadre d'un Livre vert publié en 2001 et intitulé « Prise en compte par les entreprises, de manière volontaire, des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs relations commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (1).

* Délégué général de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE).

(1) En fait, l'Union européenne utilise le terme de « responsabilité sociale des entreprises ». Mais nous utiliserons le terme de « responsabilité sociétale », qui peut sembler plus naturellement englobant.

Cet intitulé suggère trois points :

- L'entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité le fait de manière volontaire en allant au-delà de ses seules obligations légales. Cela va de soi pour des entreprises qui ont leurs implantations dans des pays développés ; mais cela pose problème pour celles qui ont des établissements dans des pays où les autorités publiques sont défaillantes dans tel ou tel domaine ;
- L'entreprise doit concilier le respect des exigences sociales et environnementales avec son objectif de performance économique et financière. L'entreprise qui s'engage dans cette démarche le fait non pas par esprit de mécénat ou de *charity business*, mais bien parce qu'elle y trouve son intérêt ;
- L'entreprise doit rendre compte de sa politique auprès de ses différentes parties prenantes (auprès de ses *stakeholders*) que sont ses actionnaires, ses salariés, ses clients, les consommateurs, les autorités publiques, les « riverains »... Cette multiplicité d'interlocuteurs introduit de la complexité, car l'entreprise devra arbitrer entre les exigences, le plus souvent contradictoires entre elles, de ses différentes parties prenantes.

L'idée d'imposer une « reddition de comptes » (*reporting*) pour objectiver les démarches des entreprises de manière à ne pas rester dans le discours et l'incantatoire s'est formalisée par la création d'outils (dits outils de RSE), que sont notamment :

- la notation extra-financière, liée notamment au développement de l'« Investissement socialement responsable » (ISR) ;
- les rapports de développement durable résultant des obligations légales (en France) et de l'action de la *Global Reporting Initiative* (GRI) qui vise à ce que le *reporting* en matière de développement durable devienne comparable entre organisations et aussi courant que le *reporting* en matière financière ;
- les démarches d'audit des fournisseurs ;
- les engagements unilatéraux des entreprises (sous la forme de codes de conduite) ;
- les engagements contractualisés avec les parties prenantes (dont notamment les ONG et les syndicats) ;
- les systèmes de management (notamment dans le cadre des normes ISO) ;
- les labels et les systèmes d'étiquetage des produits devant permettre aux consommateurs de s'y retrouver plus facilement.

Aujourd'hui, toutes les entreprises structurent leur démarche de développement durable autour de l'un ou de plusieurs de ces outils, très souvent parce qu'elles y sont contraintes (cf. l'obligation de publier leurs résultats, pour les entreprises cotées en bourse ou la pression des donneurs d'ordres...). Mais, dans certains cas, elles y voient une opportunité de revisiter leurs *process*, leur modèle économique ou leurs relations avec leurs parties prenantes (syndicats, clients, etc.), voire plusieurs de ces différents aspects...

LA RSE PEUT ÊTRE PERÇUE COMME UNE CONTRAINTE PAR LES ENTREPRISES

Dans les années 2000, deux types de sollicitations en direction des entreprises ont émergé, en matière de responsabilité sociale.

Un premier ensemble de sollicitations a émané des investisseurs et gérants d'actifs engagés dans une démarche éthique ou socialement responsable. De manière à construire un portefeuille représentatif de tous les secteurs d'activité, mais avec la volonté de privilégier « les meilleurs » (en anglais : *best-in-class*), ces acteurs ont eu recours à des agences de notation extra-financière pour mener à bien ce travail de sélection des entreprises.

En France, la première agence de notation a été créée en 1997. Il s'agit de l'Arese (l'Agence de *Rating Social* et Environnemental sur les Entreprises avec, à sa tête, Geneviève Féron et, pour actionnaires, les Caisses d'Épargne et la Caisse des Dépôts et Consignations). Cette agence a été reprise en 2003 par Nicole Notat, qui a créé Vigeo. L'ancienne Secrétaire générale de la CFDT a redéfini le modèle de cette agence en lui donnant progressivement une dimension internationale (avec de multiples partenariats et des bureaux basés en Belgique, en Italie, au Maroc...) et en recherchant deux types de clients, les investisseurs et les entreprises en quête d'un financement. Cette démarche de notation des entreprises s'étend, aujourd'hui, à des entreprises publiques, à des collectivités publiques et à des ONG qui souhaitent, sur la base du volontariat, être auditées afin de disposer d'un diagnostic de leurs pratiques sociales et environnementales.

Un deuxième ensemble de sollicitations a émané des Pouvoirs publics, qui ont exigé que les entreprises s'inscrivent dans une démarche de transparence accrue. Le législateur est intervenu par la loi du 15 mai 2001 relative aux « nouvelles régulations économiques » (dite « loi NRE ») pour que les entreprises possédant des titres cotés sur un marché réglementé (environ 650 entreprises sont concernées) soient tenues de publier des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel. Cette loi s'est accompagnée, en 2002, d'un décret d'application qui a défini le contenu de ces informations. Dès le départ, cette obligation de *reporting* a fait polémique. Les ONG et les syndicats ont en effet considéré que les entreprises se refusaient à appliquer la loi. De leur côté, les entreprises ont considéré que les demandes qui leur étaient faites dans le cadre du décret précité rendaient la loi inapplicable. C'est ainsi qu'en 2004, l'ORSE a été sollicité par les Pouvoirs publics pour établir un bilan d'application de cette loi. Les conclusions de son rapport mettaient en avant la nécessité d'avoir auprès des entreprises une approche tournée davantage vers l'accompagnement pédagogique que vers la sanction. C'est ce qui a amené l'ORSE à créer

un site Internet dédié aux questions de *reporting*, sur lequel est mis en ligne (en français et en anglais) l'ensemble des réglementations et des initiatives visant à ce que les entreprises publient leurs engagements dans tous les domaines du développement durable : www.reportingrse.org.

Dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, la question de la gouvernance des entreprises a fait l'objet de nombreux débats autour d'une révision de la loi NRE de 2001. Dans le cadre de la loi du 12 juillet 2010, l'entreprise doit transmettre des informations sur « la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable » (2). Par ailleurs, l'obligation de rendre compte est étendue aux entreprises ayant un bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et des effectifs supérieurs à 500 salariés. Il est à noter que dans un cadre international a émergé un référentiel de *reporting* volontaire, la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui permet aux entreprises (notamment multinationales) d'avoir à leur disposition un outil de comparaison qui leur est commun. Le GRI propose des indicateurs très variés comprenant les aspects sociaux et environnementaux, l'engagement de l'entreprise dans les domaines des droits de l'Homme, de ses relations avec les riverains, avec les consommateurs et ses fournisseurs...

LA MULTIPLICITÉ DES OUTILS

Les entreprises se sont progressivement structurées, autour notamment des outils ci-après :

- leurs échanges avec les agences de notation extra-financière (sous la forme, notamment, de réponses à leurs questionnaires) ;
- les rapports de développement durable ;
- les questionnaires adressés aux fournisseurs ;
- l'utilisation de systèmes de management orientés vers la RSE ; on sait, par exemple, qu'après plusieurs années de discussions associant l'ensemble des parties prenantes (ONG, syndicats, gouvernements, consommateurs, entreprises, experts...), une nouvelle norme sur la responsabilité sociétale des organisations a vu le jour en 2010 : l'ISO 26 000 ;
- la création de labels visant des produits de consommation courante (comme, par exemple, les labels du commerce équitable) ou certains engagements des entreprises (les labels « égalité » ou « diversité ») ;
- la mise en place d'un système d'étiquetage des produits ; sur ce dernier point, le Grenelle de l'Environnement s'est fixé des objectifs très volonta-

(2) Cette disposition s'insère dans l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

ristes permettant de s'assurer que les actes d'achat des consommateurs puissent orienter les politiques des entreprises.

L'ORSE a assisté à la prolifération de ces différents outils et a commencé à en appréhender les limites, notamment le fait qu'ils génèrent une multiplication d'indicateurs qui ne permettent pas toujours d'appréhender les enjeux clés propres au secteur d'activité de l'entreprise (une banque n'a pas à traiter des mêmes enjeux de développement durable qu'une entreprise de la publicité, de la grande distribution, de l'énergie ou du tourisme...). Cela soulève la question de la nécessité de référentiels sectoriels qui soient élaborés par les entreprises et par l'ensemble de leurs parties prenantes respectives. Le GRI travaille actuellement à l'édification de tels référentiels sectoriels (pour les secteurs des finances, des télécommunications, de l'énergie, de l'alimentation, de l'automobile, etc.).

LA DÉMARCHE CONTRACTUELLE

Quelles que soient les difficultés, il est capital que l'entreprise qui construit sa démarche de responsabilité le fasse de manière crédible. Si les référentiels sectoriels sont nécessaires, ils ne sont pas pour autant suffisants : il faut aller plus loin en s'assurant que les entreprises prennent réellement en compte les intérêts de leurs parties prenantes.

Les entreprises se doivent dès lors de contractualiser leurs engagements vis-à-vis de leurs parties prenantes afin de rendre ceux-ci crédibles.

Dans le cadre de plusieurs études rendues publiques, l'ORSE a mis l'accent sur :

- les engagements des entreprises vis-à-vis d'ONG : c'est ce que nous appelons les « partenariats stratégiques », des partenariats où les ONG accompagnent les entreprises dans une révision de leurs *process* et de leur modèle économique. Nous ne sommes plus là, dans des actions de mécénat et de soutien financier, mais bien dans une relation où l'entreprise est interpellée, dans ses objectifs et dans ses missions ;
- les engagements des entreprises avec les syndicats, au niveau international, dans le cadre d'accords cadres. L'ORSE a mis en avant le fait que, contrairement à leurs homologues américaines, les grandes entreprises européennes, et notamment françaises (PSA, Renault, Danone, Carrefour, France Telecom, Vallourec, EDF, Rhodia, Lafarge, Accor...) acceptaient de parler des enjeux de la RSE (en particulier avec un focus sur les droits de l'Homme et les relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants) ;
- les engagements avec les fournisseurs, dans le cadre des politiques d'achat des grandes entreprises. Les directions des achats doivent s'assurer que leurs fournisseurs soient exemplaires. A cet effet, elles disposent de toute une série d'outils leur permettant de s'assurer du respect des engagements : envoi de questionnaires,

réalisation d'audits sociaux, environnementaux ou concernant le respect des droits de l'Homme, intégration de clauses de développement durable dans les contrats... Mais les entreprises se doivent d'aller plus loin en s'assurant que leurs fournisseurs aient réellement la capacité à s'engager (ce qui pose la question de la qualité des relations entre donneur d'ordres et fournisseur, par exemple en matière de délais de paiement). La question des engagements contractualisés est pour l'ORSE une question clé, car jusqu'à présent les entreprises ont été tentées, dans leur grande majorité, de privilégier une double approche, constituée :

- l'une d'engagements pris de manière unilatérale sans que les parties prenantes soient associées ;
- et l'autre, externe, de la mesure des engagements, qui passe par des démarches d'audit, de notation et de certification, au détriment de démarches internes impliquant les acteurs concernés (notamment les salariés et leurs représentants).

L'approche contractuelle n'est pas toujours choisie par les entreprises car elle suppose une confrontation des acteurs au sens positif du terme. Pourtant, cette démarche peut s'avérer efficace à la fois pour appréhender et mesurer les réels enjeux de l'entreprise et sur le plan purement économique (car elle peut générer des coûts de mise en œuvre moins élevés).

Nous sommes convaincus :

- que le dialogue social est indispensable pour crédibiliser les politiques de RSE des entreprises et les inscrire dans la durée,

- et qu'en même temps, la RSE offre une formidable opportunité pour redonner du sens au dialogue social dans les entreprises.

Dès lors que l'on évoque le dialogue social, il faut aussi parler de dialogue sociétal. Les enjeux de société auxquels les entreprises sont confrontées sont d'une telle complexité qu'elles doivent solliciter le regard et l'expertise du monde associatif. Certaines grandes ONG ont bien compris que si elles voulaient faire changer le monde, il pouvait être intéressant de changer les pratiques des grandes entreprises... C'est loin d'être évident, car les démarches de partenariat ONG-entreprises comprennent un risque pour les deux parties (notamment celui de faire perdre aux ONG leur indépendance et leur capacité critique).

Nonobstant, les différents acteurs précités sont prêts à assumer ce risque, car ils ont compris que les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale étaient des opportunités de repenser l'avenir de notre société et les processus de décision, dans tous les lieux de pouvoir (politique, économique et social). Et ils ont également compris qu'à l'instar des innovations environnementales et technologiques, le concept d'innovation sociétale était tout aussi incontournable.



Un guide pratique de l'ORSE.