

À LA UNE

Les 1^{ères} rencontres Bref Rhône-Alpes de
L'ENTREPRISE RESPONSABLE 26 mars 2012

Les partenaires



En collaboration avec



Transparence, morale, respect Réinventer l'économie

A bout de souffle, le modèle économique dominant depuis une trentaine d'années, théorisé par l'Ecole de Chicago et Milton Friedman pour qui « *la seule responsabilité de l'entreprise, c'est de maximiser ses profits* », est-il en train de passer la main ? La crise systémique et morale entamée en 2008 semble pouvoir déboucher sur une autre conception de l'entreprise, sur une économie plus respectueuse des individus et de l'environnement. C'est tout l'enjeu de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Une révolution en marche ?

[A] la tête d'une quincaillerie qui fournit des outillages à de grandes entreprises comme la SNCF, Vinci ou Areva, Pierre-Yves Levy doit en permanence trouver les meilleurs produits et les meilleurs fabricants. Or, « *pour gagner quelques dizaines de centimes d'euros sur un article, beaucoup n'hésitent pas à délocaliser leur production. Ce mouvement vers le low-cost peut conduire à une catastrophe. C'est de l'emploi et du savoir-faire industriel qui se perd. C'est aussi mauvais sur le plan écologique : les conditions de production chinoises, par exemple, ne sont guère respectueuses de l'environnement* ». Un discours qui débouche sur des actes : il y a quelques années, **Outillacier**, une petite entreprise d'une trentaine de personnes, a ainsi rompu unilatéralement ses relations avec son fournisseur Facom, pour se tourner vers Sam Outillage, plus attaché, selon

P-Y. Levy, à l'emploi et à son territoire (lire p.36). Elle ne s'en porte pas plus mal, affichant une rentabilité très correcte grâce à des améliorations permanentes dans l'organisation du travail. « *Je sollicite désormais mes clients pour qu'ils partagent ces valeurs* ».

Chez Thermador (250 personnes), le mot transparence n'est pas un vain mot (lire p.35). Le Pdg de cette PME iséroise, Guillaume Robin, rappelle que l'ensemble des rémunérations, du Pdg au magasinier, est affiché publiquement dans toutes les filiales, avec un écart allant de 1 à 10. Cette culture d'entreprise, c'est son fondateur Guy Vincent qui l'a insufflée : priorité à la convivialité, horaires respectés, 5 niveaux hiérarchiques maximum, plan d'épargne entreprise... L'homme a toujours pensé que la cohésion et la motivation des équipes était un gage de qualité et de productivité au travail. Et les faits sont là : chez Thermador, on tombe moins souvent malade qu'ailleurs, on a peu de

problème de sécurité au travail, le *turn over* est faible et les conflits sociaux extrêmement rares. Ce négociant en accessoires pour les plombiers-chauffagistes est classé dans le top 5 des entreprises cotées les plus vertueuses, en matière de gouvernance, de relations sociales et de respect de l'environnement, selon l'indice extrafinancier Gaia (lire p.32). Au même titre que quelques autres sociétés rhônalpines dans leur catégorie respective : Toupargel (Rhône), Soitec (Isère), Compagnie des Alpes (Savoie) ou encore Sopra (Haute-Savoie). On pourrait citer d'autres classements. Comme le baromètre EDV® qui évalue les meilleurs entreprises françaises selon six



RSE : de quoi parle-t-on ?

Contrairement à ce qui est communément perçu, le développement durable ne traduit pas seulement la volonté d'un monde plus propre, plus économe en énergie, plus respectueux de l'environnement naturel. Il s'appuie aussi sur deux autres piliers : économique et social. Appliqué à l'entreprise et aux organisations (collectivités, administrations...), il s'incarne dans le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. La RSE se décline à travers sept actions que définit la norme ISO 26000 :

- Environnement (lutte contre le changement climatique, prévention de la pollution...)
- Engagement territorial (ancrage local, création d'emplois, formation, santé...)
- Droits de l'Homme (vigilance, respect des droits civils, des droits

fondamentaux au travail...)

- Conditions de travail (dialogue social, santé et sécurité au travail...)
- Bonne pratiques des affaires (lutte contre la corruption, concurrence loyale, respect des droits de propriété...)
- Respect du consommateur (santé, service après-vente, protection de la vie privée, sensibilisation...)
- Gouvernance (dialogue avec les parties prenantes, transparence)

Selon la Commission européenne, la RSE est le fait, pour les entreprises, d'avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, les droits de l'homme et les consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».

critères : salaire et reconnaissance, développement professionnel, environnement de travail, management, valeurs, réputation. En tête dans la catégorie des sociétés de 250 à 5 000 salariés : Aldes Aéronautique (Vénissieux). On pourrait aussi multiplier les exemples d'entreprises qui ont développé, parfois sans le savoir ni le faire savoir, des actions qui relèvent de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : faire un bilan carbone, informer l'entourage de ses projets industriels, s'imposer une certaine transparence dans le management, accentuer les efforts de formation des salariés, lutter contre les discriminations à l'embauche, etc.

L'idée fait son chemin

Alors, quelle signification donner à toutes ces initiatives, dans un capitalisme en perte de repère et au sein duquel nombre de dirigeants s'interrogent sur le sens de leur activité ? La RSE est-elle une vraie vague de fond qui nous promet une économie plus humaine, comme nous l'expliquent ses partisans, ou bien est-elle condamnée à rester un mouvement humaniste marginal à l'échelle mondiale ?

Régis Chomel de Varagnes, dirigeant du cabinet conseil Oraveo, est formel : « *La RSE n'est pas une mode. Elle avance sous l'effet de multiples facteurs et de contraintes qui s'intensifient, progressivement, dans plusieurs champs de la société : les entreprises bien sûr mais aussi les administrations et collectivités (plan climat obligatoire pour les villes de plus de 50 000 habitants, prise en compte de données environnementales dans le cadre de marchés publics) ou encore du fait des citoyens, des clients, d'ONG ou d'institutions financières* ».

En réalité, la vague actuelle de la RSE trouve essentiellement son origine dans les

réflexions engagées depuis une trentaine d'année au sein des Nations Unies (lire encadré « Quelques dates qui ont fait la RSE »). La prise de conscience et les premières alertes sur les dommages sociaux et environnementaux générés par le capitalisme proviennent de la communauté politique internationale, poussée elle-même par les ONG, les scientifiques et la société civile, avant que les entreprises multinationales soient elles-mêmes confrontées à la question. « *Alors que le Sommet de la Terre de Rio avait réuni en 1992 presque tous les chefs d'Etat de la planète, Johannesburg, dix ans plus tard, rassemble certes moins de personnalités du monde politique mais voit se rencontrer de nombreux représentants du monde des affaires et de l'industrie qui lancent plusieurs projets de partenariat avec de grandes ONG internationales. Plus de 200 initiatives verront ainsi le jour dont plusieurs impliquant le World Business Council for Sustainable Development, organisation indépendante dans laquelle plus de 200 multinationales travaillent aujourd'hui ensemble dans le but d'avancer sur le chemin d'un développement durable.* »⁽¹⁾

Depuis, l'idée de RSE fait son chemin. Un chemin tortueux, tant le dialogue international à son sujet fait appel à des cultures différentes. C'est ce qu'ont montré les débats récents qui ont agité les Etats, la Commission Européenne, les organisations patronales et les ONG, et ont débouché sur la communication de la Commission Européenne du 25 octobre 2011. Question : la RSE doit-elle rester purement volontaire (c'est plutôt ce que pensent les Américains), c'est-à-dire totalement gérée par les entreprises, ou doit-elle être imposée par des règles ? Comme le pense Patrick d'Humières, de l'Institut RSE Management, l'Europe



Régis Chomel de Varagnes, dirigeant de la société Oraveo, conseil en RSE.

prend plutôt la deuxième direction : « *Une véritable politique publique de la RSE étant annoncée au niveau européen, qui recourra à l'arme de la directive devant s'articuler avec des politiques nationales définies dans le cadre de "plans ou listes de priorités" que chaque Etat est invité à produire dès 2012 (...)* La Commission proclame finalement que l'encadrement des pratiques (ir)responsables des grandes entreprises par des règlements publics, en encourageant celles qui sont vraiment responsables, est de nature à redonner confiance aux marchés et aux citoyens tout en favorisant la croissance durable ».

Mais si les instances internationales peinent parfois à se mettre d'accord pour établir des règles communes (l'élaboration de la norme internationale ISO 26000 a mis plus de cinq ans avant de déboucher, en novembre 2010), les opinions publiques, les consommateurs et les ONG n'ont pas

Laver plus vert : les travers d'une communication abusive

Régis Chomel de Varagnes, qui dirige la société Oraveo, conseil en RSE, dénonce la manière dont un certain nombre d'entreprises tentent de se donner une bonne image en communiquant sur leur RSE, certaines mettant davantage d'argent en publicité et en marketing que dans de vraies actions de développement durable.

« *Je suis très sévère sur le "greenwashing" qui est un non-sens économique et aboutit à un cercle vicieux : le consommateur demande des produits plus respectueux des hommes et de la planète et donc des entreprises responsables... Celles-ci investissent et innovent afin de répondre aux attentes de leurs clients. Les opportunistes voient là une source de business, se mettent à se valoriser sur ce thème, surtout les moins engagées. Du coup, les consommateurs n'y croient plus et*

n'achètent plus aucun produit "vert" par manque de confiance : 87 % affirment en avoir assez des discours publicitaires sur le développement durable. C'est donc le mouvement RSE dans son ensemble qui en pâtit. Bien sûr que les responsables de la communication doivent raconter une "belle histoire". Mais l'exigence du développement durable, telle que la demandent les "parties prenantes", c'est la transparence du discours, la réalité des actions, l'humilité et la sincérité, avec des preuves. Il faut que l'entreprise sache, par exemple, reconnaître ses erreurs. La RSE est une démarche de progrès : une entreprise ne peut pas être bonne, d'emblée, à 100 % sur tous les sujets. L'important, c'est qu'elle s'engage et progresse dans la durée, en rendant des comptes ».

attendu pour faire pression. A travers la diffusion d'informations et l'organisation d'actions de lobbying, sur internet notamment, ils sont aujourd'hui capables de peser directement sur les décisions des entreprises. Que les textes officiels existent ou non. Comme l'explique Régis Chomel de Varagnes, « *aujourd'hui, une information négative sur une entreprise peut faire le tour du monde en quelques jours ; le risque de mauvaise réputation est devenu important et peut avoir des effets dévastateurs, sur un cours de Bourse* ».

Danone et Lafarge précurseurs

Ce n'est pas un hasard si les grandes entreprises, poussées à la transparence, n'ont jamais autant communiqué sur leurs actions en matière de RSE. Selon Capital.com, les groupes du CAC 40 ont consacré deux fois plus de temps à la RSE lors de leurs assemblées générales en 2010 qu'en 2009. Certes, la communication ne suffit pas. Mais globalement, les avancées sont réelles. Elles peuvent être contraintes comme ce fut le cas, dans le passé, pour Nike, Total ou, plus récemment, pour France Telecom. Montré du doigt par l'opinion publique après que plusieurs de ses salariés se soient suicidés, le groupe de téléphonie a établi un contrat social. Celui-ci définit 200 orientations (égalité hommes / femmes, équilibre vie professionnelle / vie privée, évolution des carrières, mobilité...) qui servent de base à un baromètre social interne. D'autres progrès sont bien sûr plus volontaires et n'ont pas été déclenchés par une crise sociale ou environnementale. A cet égard, les groupes Danone et Lafarge sont considérés comme des précurseurs de la RSE, ayant développé des démarches exemplaires à maints égards. Le groupe cimentier (85 000 personnes dans le monde), dont l'activité a un impact environnemental lourd, a été l'un des tout premiers, en 2001, à publier un rapport consacré au développement durable. Par la suite, il s'est engagé à diminuer ses émissions de CO₂, à préserver les ressources, et a passé plusieurs partenariats avec des ONG (WWF, Care, etc.). En outre, sa stratégie RSE passe par des engagements locaux. Ainsi, en Afrique, la multinationale a contribué à financer des dispensaires pour lutter contre le sida.

La RSE, facteur de performance

La crise ne semble pas avoir freiné le mouvement : en 2010, 93% des 766 dirigeants des plus grandes entreprises mondiales considèrent les enjeux de dévelop-

pement durable comme importants pour le succès futur de leur entreprise⁽¹⁾. Mais les efforts à faire pour généraliser les politiques RSE sont encore énormes. D'une part, dans celles, parmi les grandes entreprises, qui n'ont pas encore bougé. D'autre part, parmi les PME. On a vu que certaines n'avaient attendu personne pour s'engager. Souvent guidées par l'éthique de leur dirigeant, parfois sensibilisées par des donneurs d'ordre eux-mêmes engagés dans la démarche.

Pour aller plus loin, il faudra les convaincre que le débat n'est pas seulement éthique : la RSE est aussi porteuse de performance, elle est un facteur de croissance à part entière. A ce titre, les arguments ne manquent pas. En améliorant le bien-être des salariés, une stratégie RSE peut ainsi améliorer la qualité de leur travail tout en diminuant l'absentéisme ; elle réduit le risque de mauvaise réputation pour l'entreprise ; elle fidélise ses clients et ses fournisseurs ; elle améliore son image ; elle permet des économies d'intrants (énergie, matières premières). Certes, il est difficile de quantifier, économiquement, ces avantages. D'autant que la RSE est une démarche complexe qui combine des pratiques diverses (une entreprise peut être très vertueuse en matière de protection de l'environnement mais beaucoup moins exemplaire en matière sociale). Mais s'il n'existe pas encore de consensus scientifique sur le lien entre RSE et performance économique, « *en revanche, une conclusion robuste semble se dégager : ce sont surtout les entreprises les plus rentables, y compris les PME, qui mettent en place des pratiques RSE* »⁽²⁾. C'est l'une des conclusions de l'enquête exclusive réalisée pour Bref Rhône-Alpes par Aviso, que nous vous proposons dans les pages suivantes. Et qui permet à Régis Chomel de Varagnes de conclure : « *Je reste optimiste : nous sommes désormais contraints de vivre avec des crises successives. Cette situation pousse l'entreprise à s'adapter en permanence, à innover et à gérer avec agilité. Dans ce contexte, il devient indispensable de piloter son organisation dans le respect de ses parties prenantes, des individus et de l'environnement. En clair, de s'engager pour un développement durable* ». ■ **Didier Durand**

⁽¹⁾ Olivier Delbard : « *Pour une entreprise responsable : comment concilier profit et développement durable ?* ». Ed. Le Cavalier Bleu, avril 2009 ; p. 17.

⁽²⁾ Centre d'analyse stratégique : « *Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?* » ; fév. 2012.

Quelques dates qui ont fait la RSE

- **1987** : le Rapport Brundtland, des Nations Unies, définit le terme « Développement durable » qui sera utilisé au sommet de la Terre à Rio.
- **1992** : Conférence de Rio et sa déclaration ; adoption de l'Agenda 21.
- **1995** : Protocole de Kyoto [entré en vigueur en 2005] : permis d'émission de gaz à effet de serre.
- **1997** : Les Nations Unies lancent le Global Reporting Initiative dans le but d'élaborer des normes pour la rédaction de rapports environnementaux et sociaux.
- **2000** : Lors du Forum Economique Mondial, Kofi Annan lance le Pacte Mondial (Global Compact), dix principes que les entreprises doivent s'engager à respecter.
- **2001-2002** : En France, la loi introduit l'obligation, pour les sociétés cotées, d'insérer dans leur rapport annuel d'activité une série d'informations environnementales et sociales.
- **2004** : Publication de la norme environnementale ISO 14000.
- **2010** : Publication de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des organisations [application facultative, lignes de conduite posant des principes généraux]
- **2010** : En France, la loi « Grenelle 2 » renforce les exigences de publication des entreprises en matière de RSE, au-delà des sociétés cotées.
- **2011** : Mise à jour et renforcement des principes directeurs de l'OCDE à l'attention des multinationales, comprenant des recommandations en matière de RSE.
- **2011** : En France, les entreprises de plus de 5 000 salariés devront publier un rapport annuel social et environnemental dès fin 2013. Le seuil baissera progressivement pour toucher les entreprises de plus de 500 salariés en 2017.
- **2011** : Publication, par la Commission Européenne, de la communication : « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union Européenne pour la période 2011-2014 ».
- **2012** : Conférence Rio + 20 [du 20 au 22 juin].