

Janvier 2016

Article de Patrick d’Humières, Senior Advisor EY, directeur du programme exécutif entreprise durable de Centrale Supélec, animateur de la communauté des managers responsables.

LA RSE APRES VOLKSWAGEN

ou comment faire de la RSE une solution crédible dans la régulation économique post-Cop 21 ?

Si le progrès apporté par les entreprises, à mettre au crédit de notre civilisation matérielle, restera plus important que les tricheries, accidents et excès qui ont marqué aussi les trente glorieuses et les décennies financières qui ont suivi, tant sur le plan social qu’environnemental ou sanitaire, il n’en reste pas moins que la révélation du double comportement de Volkswagen, premier constructeur automobile mondial, leader au classement des entreprises responsables et néanmoins fraudeur, remet en cause la confiance dans « le business » et dans son comportement vis-à-vis de la société !

Cette faute éthique intervient dans un contexte particulier, marqué par l’engagement très significatif et volontariste de bon nombre d’entreprises et de secteurs industriels à appliquer l’accord de Paris en faveur d’une économie décarbonée, et de l’autre par une forte acceptation de l’idée de responsabilité sociétale de l’entreprise (RSE), à en juger par le nombre d’adhérents au Pacte mondial des Nations Unies – plus de dix mille entreprises – et la masse croissante des « investissements responsables » dans le monde, répondant à des critères objectifs généraux d’engagement sociétal.

De fait, naissante dans les années 1990-2000 pour répondre essentiellement à la critique écologique des entreprises internationales, et stimulée par un fond d’anticapitalisme financier de la part des ONG, la RSE a connu une décennie de construction normative ; elle s’est cristallisée dans le reporting extra-financier, permettant de rendre compte des actions positives conduites, et la mise en place parallèle d’une « soft law » reprenant à son compte les exigences montantes de la société civile pour associer le commerce mondial et les investissements dans pays émergents au respect de grands principes universels, défendus par les organisations internationales dans le champ des droits humains (NU), des droits sociaux (OIT), de la transparence (OCDE), de l’environnement et des populations locales et de la non discrimination en général.

Ce bilan de la première décennie d’installation de la RSE est clairement ambivalent au terme d’une période d’appropriation qui a été rapide et qui a vu le leadership européen rattrapé par des promotions de marque anglo-saxonnes très affirmées et des dispositions encourageantes apparaître en Afrique et en Asie (Maroc, Chine, Inde) : si les entreprises n’ignorent plus la RSE et questionnent leurs pratiques et si les preuves apportées glissent sensiblement de l’affirmation gratuite à l’information vérifiée et normalisée, intégrée aux comptes pour les plus transparentes, il n’en reste pas moins qu’elle n’est pas rentrée dans le marché : les consommateurs ne disposent pas de moyens d’en juger et n’exercent pas de pression à l’achat évidente en ce sens. La RSE, conçue et valorisée en tant que démarche volontaire, reste largement l’affaire de deux cent entreprises pionnières véritablement engagées dans des processus de transformation de leur modèle, de production et de vente, et d’un millier d’autres qui s’en soucient partiellement, dans le cadre d’une gestion des

risques permettant de répondre aux attentes d'investisseurs exigeants ou de grands clients soucieux de se protéger d'accusations par ricochet. Le mouvement est porté aussi par un phénomène très spectaculaire de coalitions multi-acteurs, d'organisations sectorielles et d'initiatives pro-actives qui s'efforcent de gérer des problématiques complexes que la gouvernance internationale ne sait pas prendre en charge ou imposer d'en haut et qui ont vu le jour à travers un vrai « esprit de responsabilité » des entreprises et des organisations qui jouent le jeu ! C'est Respo pour l'huile de palme « durable », les principes de Kimberley contre les diamants de sang, les principes de l'Equateur dans le financement des infrastructures, le GSCP qui mutualise les contrôles des acheteurs de la distribution etc...

On peut résumer la phase positive du mouvement RSE en considérant que le business –occidental et coté dans les grandes places pour l'essentiel - est en train de prendre conscience de « pré-requis » juridiques, éthiques, sociaux, environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance qui doivent être pris en charge sur l'ensemble du périmètre d'activité mondiale de l'entreprise et de sa chaîne de valeur, notamment dans les zones où les populations sont vulnérables et les Etats peu vigilants ; en l'absence de cadres nationaux et internationaux qu'il se doit de respecter, le dirigeant sait désormais qu'il doit « faire son affaire » de contrôler de son mieux l'absence d'atteintes graves à ces principes et qu'il doit pouvoir en rendre compte, aux investisseurs qui sont les premiers à s'en préoccuper (cf. PRI), à ses clients en cas de crise et en cas de mise en cause judiciaire, ce qui survient de plus en plus sur ce terrain et qui peut menacer gravement sa réputation et sa marque. Les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales qui ont formalisé un cadre de conduite responsable des affaires enrichi depuis 40 ans, synthétisent le mieux ce « pré-requis » et ont même créé un mécanisme de suivi et de contrôle dont les gouvernements signataires sont dépositaires (PCN).

Pour autant, cette prise de conscience montante s'accompagne de trois faiblesses qui conduisent à s'interroger sur l'intérêt de la RSE volontaire telle qu'elle existe aujourd'hui, du point de vue des acteurs civils et publics qui attendent de la part des acteurs économiques des changements réels dans leurs relations avec les Etats et la société qui aillent jusqu'à transformer les choses en profondeur et du point de vue d'une entreprise qui veut s'inscrire dans l'horizon du développement durable, finalité ultime.

La première faiblesse de « l'outil RSE » reste son caractère composite, dit multifactoriel, issu du croisement de nombreux référentiels, certes convergents pour la plupart, mais nombreux, lourds et détaillés, que les notations et ratings qui la mesurent complexifient encore plus. Il est encore très difficile de caractériser une démarche responsable d'entreprise d'une façon synthétique et lisible, au-delà de sa performance carbone ou de sa consommation d'eau. Un début de réponse à cette complexité s'organise au travers des analyses dites de matérialité qui retiennent uniquement les enjeux sociétaux majeurs d'une entreprise et de « repères » comme ceux de SASB (US) qui listent les sujets sensibles à traiter par secteur, que l'on conseille aux investisseurs de suivre.

La deuxième faiblesse, liée à la première, caractéristique du problème posé par Volkswagen, est la question des seuils de responsabilité qui ne sont pas définis : à partir de quel niveau, une entreprise est légitime à revendiquer une démarche RSE dont elle peut se prévaloir sur des points à démontrer, listés consensuellement ? Cela repose la question du respect de la loi comme point de départ incontournable de la RSE, voire de « sujets d'exclusion » comme le pratique l'ISR anglo-saxon qui

élimine des secteurs controversés (tabac, armes...), ou de points de passage thématiques, comme le respect de normes ou labels (Iso) ou d'un reporting transparent avéré (GRI) etc..

La troisième faiblesse de la RSE et non la moindre est sa mesure objective, à des fins de communication que le marché peut faire sien et sur laquelle les agents économiques peuvent s'appuyer. Les données fournies par les entreprises font l'objet pour les meilleures - ou du fait de la loi comme en France - d'un contrôle indépendant par des auditeurs experts qui attestent leur validité. Pour autant, cela ne donne pas un « niveau de crédibilité » de la démarche RSE qui permet aux tiers d'en déduire que l'entreprise est plus ou moins responsable... On peut mesurer la fiabilité d'une démarche, son degré de transparence, sa largeur d'engagement mais son appréciation qualitative et qui plus est quantitative, à un niveau défini, reste le fait d'un parti pris, d'un label ou d'une norme contrôlée, ce qui n'existe pas aujourd'hui de façon générale ou universelle. Les agences de notation extra-financières ont toutes leur modèle et ne font pas encore œuvre de grande transparence en la matière. L'indice DJSI serait aujourd'hui le plus reconnu mais c'est bien celui qui avait consacré Volkswagen comme leader de son secteur et il repose comme beaucoup de notes sur des données déclaratives, sans contrôle externe...

La RSE doit relever ce défi de crédibilité si elle veut perdurer en tant que construction volontaire d'un espace de relations économiques qui permet aux entreprises de se déployer en respectant vraiment des principes comportementaux attendus, autour desquels elles peuvent revendiquer une reconnaissance positive de leur marque et argumenter en faveur d'une limitation de l'arsenal juridique contraignant. Il y aurait deux façons de relever ce défi mais leur improbabilité à ce stade oblige toutefois à regarder au-delà le bon usage de la RSE, dans des approches nouvelles de régulation, car l'enjeu est bien celui du modèle économique mondial et de sa « durabilité ».

La première solution peut être technique : ce serait l'émergence d'un « label RSE » international qui soumettrait les entreprises qui le voudraient, au contrôle approfondi d'un référentiel représentatif, garantissant un niveau de respect minimum d'une liste de critères convenue et vérifiés ; elle exclurait les entreprises qui auraient enfreint les lois locales ou commis des infractions inacceptables... Une organisation privée peut se lancer dans cette tentative mais il lui faudra quelques années avant de faire consensus et la pertinence du modèle économique d'un tel outil indépendant n'est pas évidente. L'ISO 26000 pourrait ouvrir cette voie mais on échoue encore à établir un système de management qui accompagne la norme ! Quant à imaginer qu'une organisation internationale puisse être mandatée pour porter ce label, cela reste un schéma intéressant mais encore théorique à court terme, dans un monde où la doctrine des échanges est de ne pas créer de barrières non tarifaires et de ne pas porter atteinte aux pratiques compétitives locales...

La deuxième solution est juridique : en partant du socle des principes directeurs de l'Ocde qui constituent le cadre de référence de « la conduite responsable des affaires » pour plus de 40 pays aujourd'hui, dont les Etats-Unis qui l'ont promu, on peut imaginer que ce codex prenne une forme légale et ouvre un processus de contrôle judiciaire de son respect, en tant qu'obligation de moyens et non de résultat dans tous les domaines de la RSE, pour institutionnaliser une démarche d'engagement constaté et reconnu. Mais ce passage au niveau obligatoire n'est envisagé par aucun pays. La dernière avancée a été celle liée au respect des droits humains par les entreprises dans les pays signataires de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (principes Ruggie) qui a débouché sur un texte incitatif dont l'avantage est aussi de servir de base à des jurisprudences de

plus en plus exigeantes. On en reste aujourd'hui à des « médiations » qui incitent à des corrections réparatrices, ce qui n'est déjà pas si mal...

En l'absence de ces outils, mis à disposition du marché ou de la société, pour installer un niveau de responsabilité élargie et avérée des entreprises, à partir desquels une communication peut se déployer et une relation objective peut se construire entre l'entreprise et ses parties prenantes, la RSE est condamnée à rester dans le champ de la communication d'entreprise. C'est ce que souhaitent les régulateurs libéraux et les organisations d'entreprises, pour lesquels, dès lors que les informations utilisées sont vraies – c'est-à-dire contrôlables ou contrôlées – c'est au marché de faire son jugement quant à la dimension responsable de la firme ; ils renvoient aux ONG et aux gouvernants « le name and shame » qui reste l'outil le plus craint par les marques pour lesquelles la RSE est devenue une « assurance réputation ». « La dimension responsable » fait partie du discours de marque propre à l'acteur économique, de son choix, et tant mieux si les initiatives valorisées sont aussi utiles à la société civile... Tel est la doxa générale qui régit la RSE dans le monde et qui risque de l'animer encore pendant quelques années, avec toute la limite que contient cette approche libérale, non seulement en termes de crédibilité mais aussi d'efficacité dans la conduite du changement.

En effet, cette situation souple d'une RSE volontaire dont le marché est seul juge - dès lors que les informations données sont exactes - présente toutefois un inconvénient majeur en termes de politique publique à un moment où les dirigeants mais aussi la société civile appellent les entreprises à participer activement à la résolution des enjeux collectifs contemporains, cruciaux pour certains comme le climat, la gestion des ressources et de notre bio-diversité, la sécurité sanitaire ou au travail, le respect de la légalité et de la souveraineté des Etats, ou importants socialement, du point de vue du bien être des personnes ou de l'intérêt des populations, sans parler du respect de l'Etat de droit etc... La RSE seule ne permet pas d'attendre une contribution des entreprises à la résolution de ces grands enjeux de notre planète et de sa mondialisation, avec la vitesse et l'intensité qu'il convient. Or, pas plus que les ONG ne restent passives devant l'état des lieux du monde et ne se satisfont des auto-proclamations des entreprises, les gouvernants ne peuvent se contenter des bonnes intentions des acteurs économiques pour échanger une absence de contrainte contre une hypothèse d'engagement « à sa main » de la part du monde des affaires.

Pour cette raison fondamentale, on peut s'attendre à ce que le cadre légal de base d'exercice de l'activité économique, soit renforcé de façon continue dans tous les pays et au niveau international, comme on vient de le faire en matière de transparence fiscale (cf. accords Beps du G20), pour les industries extractives (cf. Say on pay) ou en matière de santé (licences obligatoires sur les médicaments dans les accords OMC etc..). Il est probable que « le statut » de l'entreprise internationale connaisse demain un niveau d'exigence internationale généralisée qui la rende plus appréhendable juridiquement, plus attentive aux conventions OIT et plus responsable de ses impacts environnementaux, sanitaires et locaux. La RSE n'empêchera pas le durcissement du cadre normatif ; l'instrumentaliser en ce sens serait faire une erreur d'analyse, car elle ne peut offrir aucune garantie générale à la protection des intérêts en cause et la légitimité de l'entreprise n'est pas d'empêcher la loi minimum, tout au contraire. La RSE ne peut qu'améliorer le niveau des pratiques pour éviter l'infraction aux lois. Elle doit même soutenir un cadre d'exigences de base, non négociable. elle

Comment cette RSE plus mature qui s'installe désormais parmi les meilleures entreprises internationales peut-elle servir plus que leur réputation et l'amélioration des relations avec leurs

parties prenantes, pour contribuer à la problématique du système économique mondial qui est sa durabilité, s'agissant du découplage croissance/ressources, de l'équité dans la création de valeur, de l'accessibilité du plus grand nombre aux biens et services et de la loyauté dans la régulation des marchés ? En juillet 2015, le G7 a publié des recommandations aux entreprises en ce sens, faisant suite aux décisions du G20 de 2009 concernant la correction des risques financiers systémiques ; c'est aussi l'un des signaux envoyés par l'accord de Paris, annonçant une tarification généralisée du carbone émis : le temps de la croissance financière facile fait place au temps de la régulation plus protectrice ; les Etats reprennent progressivement la main sur les marchés, sous la pression d'une société civile dont la puissance communicante ne va cesser de réclamer un modèle entrepreneurial avec plus de balises et de balanciers, plus de transparence et d'égalité de traitement, dans le monde. Cette nouvelle géopolitique de la régulation qui découle de l'interdépendance des risques sur la planète (cf. Global risks du WEF), se fera partiellement par voie autoritaire mais plus largement par la voie de la coopération entre les acteurs intéressés, dans un jeu à trois, Etats, société, entreprises. Cette triangulation gagnante ouvre une nouvelle ère dynamique pour « les entreprises responsables ».

La première voie qui peut sauver « la RSE volontaire » d'un risque réel de perte de crédibilité et d'intérêt dans le contexte très problématique du monde contemporain, est qu'elle devienne la base de cette voie collaborative et contractuelle, à travers laquelle l'entreprise s'associe avec les acteurs publics et les acteurs sociétaux, pour unir ses efforts de façon effective, efficace et partagée. C'est ce qu'on appellera « l'économie contractuelle » ou la façon dont les acteurs publics et privés s'entendent sur des expérimentations, des solutions innovantes et des cadres d'action localisés pour traiter des enjeux d'intérêt commun, par des voies qui sont porteuses pour les deux parties et qui ouvrent des solutions nouvelles ou des solutions partielles qui n'auraient pas vu le jour autrement. C'est le cas des chantiers de micro-finances associés à l'accès aux médicaments, des approches de commerce équitable en amont des approvisionnements, du développement local économe en énergie pour compenser des émissions résiduelles, des politiques de santé ou de formation élargies de la part des entreprises dans les pays les moins avancés, des substitutions de substances à risque ou de mise en open source de connaissances etc... Les contrats de responsabilité entreprises Etats Société sont le nouveau champ d'expansion de la RSE qui s'émancipe enfin de la philanthropie.

La deuxième voie dynamique est à trouver du côté de la sphère publique qui a vocation à constituer une composante exemplaire de l'économie internationale. La Suède et la Chine ont défini des régimes de transparence accrue pour leurs entreprises publiques. En France, la plupart des grandes participations publiques (Edf, Poste, Orange...) sont des leaders de la RSE mais leur actionnaire public n'en fait pas un mandat et n'en contrôle pas l'exécution, ce qui fait s'interroger sur l'attachement des pouvoirs publics à cette dimension. La contradiction entre le discours public et la pratique est gênante. Les organisations internationales ne manquent pas de souligner cette insuffisance d'engagement des actionnaires publics dans les secteurs sensibles, comme les mines, l'extraction, l'investissement institutionnel qui ont un effet de levier sur les marchés. La définition d'une pratique publique exemplaire en RSE est une condition d'extension de la démarche dont les élus devraient se saisir en priorité, avant de cibler l'investisseur privé, de petite taille qui plus est...

La troisième voie à explorer est l'incitation ou « le smart mix », que le Parlement Européen a recommandé ; c'est une façon d'intégrer dans les politiques publiques des outils favorisant les acteurs qui s'engageront plus que d'autres dans des démarches d'intérêt général, de façon à créer

des effets d'entraînement et à les valoriser, en accordant une reconnaissance publique, une facilitation administrative, une préférence dans les marchés publics etc. Un régime de ce type existe en France à l'égard de l'industrie pharmaceutique pour l'inciter à s'engager localement alors que sa contribution fiscale est faible en raison des prix de transferts qu'elle met en place. Dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable, on peut imaginer que les entreprises qui ont des politiques d'efficacité énergétique soient encouragées par des modulations de fiscalité locale ou spécifique, comme on l'a fait pour les éco-organismes, en faveur de « modèles vertueux » ...

Mais si l'avenir de la RSE est dans ce dialogue constructif public privé, elle a aussi une fonction majeure pour l'entreprise en quête de progrès et de croissance qui est d'en faire le moyen de « la durabilité » de son modèle économique. On a pu constater ainsi que les entreprises pionnières en RSE (les Danone, Carrefour, Schneider, L'Oréal, Essilor...en France) étaient aussi celles qui innovaient le plus dans leurs démarches managériales internes, dans leur transparence financière et dans leurs relations avec les autres parties prenantes, dont les fournisseurs, vers lesquels on n'a cessé de transférer commodément les pressions externes, en plus de l'exigence du moins-disant, source importante de la valeur ajoutée des firmes. La RSE est un incroyable levier de transformation managériale, s'il vise à repenser le marketing dans le respect du consommateur, à rechercher une finance plus responsable (cf. green bonds), à gérer les ressources humaines dans une vision d'employabilité et de valorisation des salariés, à communiquer ce qui est vrai et utile, à rechercher l'éco-conception des produits la plus aboutie, en logique de production circulaire et à gouverner en allongeant l'horizon de la stratégie et son espace d'influence, pour servir des non clients ou des marchés non encore solvables qui ne demandent qu'à entrer dans une logique de « valeur partagée » (cf. shared value de M.Porter, HBS). Le management lessivier (« proctérien ») à bout de souffle est en train d'être ré-inventé à travers un management responsable dont se saisissent les cadres intermédiaires qui n'acceptent plus des démarches prédatrices ou la perte de sens de leur métier. Le premier impact positif mesuré de la RSE par les meta-analyses n'est-il pas la dynamique de recrutement et d'attraction des talents ? Le passage de la RSE à « la durabilité » est en train de se faire de l'intérieur mais aussi à travers la prise en compte croissante par les Boards de ces entreprises leaders que la création de valeur à long terme ne dépend pas simplement de l'accumulation de bonnes pratiques relationnelles avec les parties prenantes : elle dépend d'une mise en conformité rationnelle – c'est-à-dire définie et mesurée -de ces pratiques, avec une logique de « création de valeur durable » qui va rechercher le découplage, l'équité, l'accessibilité et la loyauté dans la conduite du modèle versus la croissance du chiffre d'affaires, là où l'entreprise a des impacts négatifs à réduire et des impacts positifs à améliorer. La « durabilité » se mesurera plus aisément que la RSE générale, à l'aide des indicateurs extra-financiers clés sélectionnés, pour voir si ce ratio découplage/équité/accessibilité/loyauté par rapport au CA est bien positif dans le temps. La RSE redevient ainsi la façon dont l'entreprise contribue au développement durable, ce qui est la base de sa définition au sein de la norme ISO 26000 qu'on oublie trop.

Collaboration public privé, exemplarité publique, durabilité du modèle, sont bien les lignes de sens de la RSE pour les vingt ans qui viennent. De fait, elle ne peut en rester là où elle est arrivée, même si encore une fois, la prise de conscience des enjeux cruciaux du monde qui la justifie parmi les entrepreneurs est une avancée politique majeure dans un contexte où le business a longtemps considéré que « l'avenir du monde n'était pas son affaire » (cf. Accord WBCSD Greenpeace en 2002 au sommet de Johannesbourg). Ceci appelle une adaptation fonctionnelle des directions RSE pour qu'elles s'inscrivent mieux dans le mandat de leur gouvernance, une prise en charge du sujet

plus cohérente et stratégique au sein des politiques publiques et une capacité des acteurs à collaborer autrement qu'en poursuivant un jeu de lobbying à l'ancienne qui consiste à faire de la loi la seule réponse aux dysfonctionnements du marché et à se défier des approches internationales, certes lointaines et complexes, mais les plus constructives à long terme, comme l'Europe a commencé à le faire (cf. RSE dans les accords commerciaux). Le saut dans l'efficacité géopolitique de la RSE proviendra surtout des coalitions multi-acteurs qui se donneront pour objectif de gérer la transition durable du monde, avec les représentants des salariés, des consommateurs, des actionnaires, pour démontrer qu'on peut concilier croissance et développement durable.

pdh