

Mooc RSE 2016

L'avènement de la RSE ou comment les entreprises s'engagent sérieusement en faveur du développement durable pour favoriser la durabilité des modèles économiques.

Par Patrick d'Humières, directeur du programme exécutif entreprise durable de CentraleSupélec (Master Class 21), Senior advisor EY. pdh@company21.fr

La RSE est le choix de l'entreprise de s'engager dans un modèle d'affaire plus durable pour qu'il soit contributif à la durabilité du monde et en faire un avantage concurrentiel réel et reconnu.

Quelle mondialisation voulons-nous ?

« Crony capitalism ou économie de marché régulée » ?

A l'entreprise de prendre ses responsabilités au-delà des cadres légaux qui s'imposent à elle de plus en plus, pour faire de son engagement durable un avantage compétitif et traiter les enjeux du monde, tel est le défi de la RSE !

Synthèse

L'histoire – très récente, années 2000 - de la RSE est celle d'une aspiration générale à un « modèle de l'entreprise » qui concilie une mission productive attendue par la population mondiale avec une contribution positive à la société civile, définie à travers le traitement des enjeux de durabilité de la planète, sociaux, environnementaux et sociétaux. Après avoir constitué au début une réponse de communication à la critique des multinationales, la RSE s'installe désormais comme un nouveau management des modèles économiques qui s'appuie sur les nouveaux objectifs du

développement durable (ODD) et les nombreux référentiels d'engagement. Elle est en train de s'inventer, grâce à des entreprises pionnières qui ont fait le choix de montrer la voie en ce sens.

*Dans cette histoire du rapport entre l'entreprise et la Société, qui s'est construite au 19^e siècle autour de l'idée de progrès – qui s'est détériorée avec « la question sociale » avant de se focaliser autour de la question environnementale à la fin du 20^e siècle à laquelle s'ajoute « la question de l'équité » au 21^e siècle - une étape de formalisation décisive s'est produite avec **la rencontre de l'économie de marché et du développement durable**. Celle-ci n'a plus grand-chose à voir avec la respectable éthique des affaires, issue de la conscience religieuse individuelle des premiers bâtisseurs d'empire de la révolution industrielle. Le sujet est un choix de positionnement de la gouvernance d'entreprise au regard de la régulation géopolitique du marché dont l'entreprise a besoin pour durer et le monde pour l'accepter, et qu'elle ne peut ni ne doit subir.*

Introduction

➤ **Un modèle économique durable & responsable se cherche, au cœur des tensions économiques et politiques de la société contemporaine.**

Ces dernières années, les fonds qui ont le plus rapporté (cf. étude LSE) sont les « vice funds » dédiés à l'alcool, au tabac, au jeu et à l'armement et pas les fonds dits « responsables », même si ceux-ci n'ont jamais été aussi importants : 746 milliards en France en 2016 ! On note que plusieurs centaines d'engagements de coopération ont suivi l'Accord de Paris sur le climat pour accélérer les actions de décarbonation. Le monde est bien écartelé entre une vision de l'économie qui fait la part belle à la course aux dividendes et une autre qui cherche à faire de l'engagement pour la planète un facteur de préférence par les parties prenantes de l'entreprise. Le

message qu'il faut retenir pour comprendre le mouvement de la RSE, encore flou pour l'opinion et ambivalent aux yeux des acteurs – sert-il la société ou l'entreprise ? – est que c'est d'abord un choix d'entreprise mais que c'est aussi une pression géopolitique que la société exerce sur l'entreprise et à laquelle elle a intérêt à répondre dans une logique de contrat au service du développement durable.

- La RSE en tant que « responsabilité sociétale de l'entreprise » est **avant tout une démarche volontaire d'engagement de l'entreprise en faveur des enjeux collectifs** du monde, qui répond à cette interpellation simple des entreprises, nouveaux acteurs puissants de la vie contemporaine: *voulons-nous une économie de marché dominé par quelques acteurs qui échappent au contrôle des Etats et de la société civile, qui imposent leur rapport de force aux décideurs politiques et aux populations, qui prélèvent les ressources à l'infini, sans rendre de vrais comptes...? Ou voulons-nous des entreprises qui produisent des biens et des services utiles aux besoins croissants d'une population humaine, confrontée à des questions d'alimentation, de santé, de logement, de mobilité, d'éducation etc., s'inscrivant dans des cadres respectueux de leurs salariés, de leurs riverains, de leurs consommateurs et de leurs actionnaires, coopérant avec les autorités et les associations, transparentes sur leur fonctionnement et leurs résultats, non pas de façon idéale et théorique mais bien dans leur façon de produire et consommer !*
- La RSE a d'abord une dimension géopolitique car elle appelle les entreprises à contribuer par elles-mêmes à une régulation micro-économique, complémentaire de l'enjeu macro-

économique de régulation internationale des échanges, des monnaies, des flux financiers par les Etats et les organisations internationales, pour que le développement du monde soit « durable », non plus seulement au sens de la définition de G.Brutland de 1987 – « le développement des générations actuelles, dans toutes ses dimensions (sociales, environnementales et sociétales) respectueux des générations futures » - mais plus précisément au travers de la grille des 17 Objectifs adoptés fin 2015 par les Nations Unies, qu'on dénomme désormais l'exigence de « durabilité » de la croissance mondiale.

- A cette fin, la RSE oppose aujourd'hui le modèle de « l'engagement durable » au modèle d'une « société de marché » a-politique qui ne s'inscrirait dans aucune perspective universelle, aucun projet, hors mis l'intérêt propre de chaque composante, de « croissance sans conscience », d'irresponsabilité abritée derrière une neutralité hypocrite des marchés... Comprendre le nouveau mouvement de la RSE, c'est analyser le rapport de l'entreprise à la société dans le contexte réel de la mondialisation, tel qu'elle est et tel qu'elle est prévisible à une ou plusieurs décennies devant nous. C'est aussi re-visiter le rapport au monde de chaque agent économique, client, investisseur, salarié ou citoyen, partie prenante de l'entreprise, pour voir ce qui est « planète-compatible » et ce qui ne l'est pas, qui mérite qu'on le corrige si l'on veut tous durer !
- De fait, de nouveaux risques sociétaux sont apparus nettement au cours des 30 trente dernières années, marquées par le décollage des émergents, la résilience des pays occidentaux et plus récemment par la mutation numérique d'une part et l'affirmation de valeurs sociétales propres aux jeunes

générations, d'autre part, favorisant l'installation d'une économie de marché mondialisée qui produit des formidables progrès mais aussi des « **externalités négatives** » problématiques. La RSE va consister à caractériser ses impacts, à les suivre, à les traiter et à en faire des leviers de croissance pour l'entreprise et pour la société ; elle tire la croissance dans une perspective systémique cohérente (« non nocere ») et prend en charge la dimension géopolitique de l'entreprise.

- Pour structurer sérieusement cet engagement, un management dit responsable a été formalisé à partir des années 2000 et plus particulièrement 2010, regroupant plusieurs initiatives publiques et privées dont, les Principes OCDE de conduite des entreprises multinationales, la norme iso 26000, les cadres de l'investissements ISR (PRI) et plus récemment (2015) les Objectifs du développement durable et l'intégration du business dans l'Accord de Paris sur le climat ; il prend appui sur une exigence d'information extra-financière qui s'est construite parallèlement pour mesurer les risques sociétaux et cerner comptablement la valeur durable et non durable de l'entreprise et en rendre compte objectivement à ses parties prenantes. L'acte de naissance de la RSE se situe dans cette réaction constructive à une mondialisation (très) mal régulée, certes très (trop !) normative, qui ajoute au respect de la loi l'engagement réel de l'entreprise pour faire du traitement volontaire de ses externalités un facteur de confiance, voire de préférence dans sa marque, son titre ou son organisation.
- Ce mouvement d'engagement a beaucoup progressé en vingt ans mais il n'est pas arrivé à maturité non plus, loin s'en faut et reste minoritaire dans le business; il se cherche encore largement, sous la pression d'ONG, de gestionnaires d'actifs exigeants (cf. fonds de pension) et à l'instigation d'entreprises

pionnières qui le précisent de mieux en mieux, et sous le regard de régulateurs qui ne savent pas encore bien l'utiliser : faut-il laisser faire les entreprises à leur vitesse et leur manière, comme le pensent les anglo-saxons ou faut-il « obliger » les entreprises à faire ce qu'on voudrait, comme les français notamment y poussent, en n'hésitant pas à confondre pour cela le champ de la responsabilité juridique ou légale avec le champ de l'initiative volontaire... Critiquée, parfois à juste titre, pour ses insuffisances ou sa superficialité, par les consciences inquiètes de l'avenir du monde, ou ceux qui n'acceptent pas l'idée d'une surpuissance des grandes entreprises, cause de biens des excès, la RSE est néanmoins reconnue de plus en plus par la communauté économique qui veut éviter la contrainte régulatrice et qui veut prouver par là sa capacité à traiter les enjeux sociaux et environnementaux qui minent le développement ; mais elle est encore clairement soumise à un **défi de crédibilité** et de solidité, dont la solution proviendra, ou non, de sa capacité à s'emparer réellement des objectifs du développement durable (ODD), qui constituent désormais la trajectoire de la croissance mondiale à 2030 et à démontrer cette « valeur partagée » définie excellemment par Michael Porter, ou comment faire de la croissance utile à la société civile et à l'entreprise à la fois. En tout cas, qu'elle s'en saisisse ou non, un peu ou beaucoup, aucune entreprise n'échappe plus à ce défi de management qu'il lui faut désormais apprendre, analyser, structurer, piloter et évaluer au mieux, pour répondre à une pression sociétale qui n'en est qu'au début.

SOMMAIRE

La RSE, d'une problématique d'image du business mondial à une vraie réponse géopolitique...

1. Comprendre la genèse du mouvement de la RSE à l'aube du 21^e siècle et sa formalisation en cours au travers de démarches pionnières et de la recherche du développement durable.

2. La RSE est une recherche de conciliation de la croissance tirée par la démographie et les technologies avec la gestion des risques collectifs en économie de marché.

3. La RSE devient une discipline nouvelle du management qui interpelle toutes les fonctions de l'entreprise dans leur relation à ses parties prenantes, afin de dégager une durabilité compétitive.

En appui des Objectifs du Développement Durable, un outil de la durabilité des modèles d'entreprise est né avec la RSE, à disposition des gouvernances d'entreprise.

La formalisation de la RSE s'est faite au travers de démarches pionnières depuis deux décennies à peine.

D'où vient et où en est la RSE ?

- Née dans les années 1990-2000, la RSE (« corporate responsibility ou corporate social responsibility») est un état de la relation entre l'entreprise et la Société, choisie par l'entreprise – parmi d'autres possibles - afin d'assumer des externalités qui mettent en cause le développement durable du contexte, mondial et local, mais aussi celui de son activité, tout en faisant de son implication sociétale une différenciation reconnue positivement. C'est l'application de principes et de valeurs, parmi lesquels les droits humains, la légalité, la protection des personnes et de l'environnement, la qualité sanitaire de l'offre et sa sécurité etc... pour assurer la durabilité de la croissance, autour d'une conception multi parties prenantes de la création et de la répartition de la valeur. On peut résumer cette démarche comme « la vision durable de la mission de l'entreprise », vision nécessairement choisie et portée par sa gouvernance pour se déployer au sein de l'organisation et à l'extérieur.
- Elle n'est donc pas du tout une démarche de bienveillance, un don ou une communication altruiste. On est loin des malentendus et des idées fausses sur « l'entreprise citoyenne » – la RSE c'est du mécénat, de la morale - issues de préjugés anciens ou idéologiques auxquelles beaucoup assimilent encore la RSE, qu'ils confondent avec l'éthique ou la générosité du

dirigeant, en la déconnectant du modèle de production et de consommation proposé. De fait, la RSE n'est pas une filiation de l'éthique individuelle des affaires (business ethics), issue de « la philosophie patronale » propre aux mécènes protestants ou à un paternalisme catholique qui au 19^e et début du 20^e siècle considéraient comme un devoir d'en faire plus pour leurs salariés...La bénévolance volontaire, d'inspiration religieuse, marginale au demeurant, n'a rien à voir avec la RSE du 21^e siècle car son intention était uniquement individuelle et sa pratique purement discrétionnaire ; elle ne s'interrogeait pas sur la création et la répartition de la valeur de l'entreprise et encore moins sur la compatibilité du projet économique avec une vision universelle ! Ces idées ont existé mais n'ont rien changé au modèle économique, alors que la finalité de la RSE est là !

- La filiation de la RSE est à chercher dans les philosophies politiques de la croissance et du développement qui s'intéressent à l'optimum collectif ou au « bien commun »; elle est issue des théories de la régulation, venant d'économistes qui ont contesté « la main invisible » d'Adam Smith et les équilibres automatiques (de Ricardo à Phells), à commencer par A.Pigou qui a mis en lumière la réalité des externalités, jusqu'à ce que son collègue R.Coase théorise plus tard leur impact sur les prix. Ce travail sur les justes prix a mené aux travaux actuels de J.Tirole, Prix Nobel d'Economie qui consacre la pertinence de l'économie de la régulation dans le contexte mature qui est le nôtre, après l'échec de l'économie administrée et face aux déséquilibres structurels du tout-marché. Tirole fait une place à la « vraie RSE » en tant que volonté de l'entrepreneur d'entrer dans une démarche de gestion des problèmes collectifs pour faire évoluer les équilibres économiques dans un sens favorable à plus de parties prenantes; c'est une vision négociée de la régulation des marchés où l'entreprise assume sa part et ne

s'en remet pas qu'aux pouvoirs publics parce qu'elle fait sienne la problématique de durabilité qui caractérise notre monde contemporain, prenant conscience depuis peu de risques systémiques élevés (climat, ressources non renouvelables, inégalités, corruption etc. .).

- La RSE n'est pas, pour autant, une théorie de l'action publique, même si on en découvre aujourd'hui son intérêt dans la construction d'accords public-privé (logique du « smart-mix). En ce sens, elle ne consiste pas à formaliser la responsabilité juridique de l'entreprise d'une façon auto-déclarée ; elle se situe « au-delà de la loi » ou en réponse à la défaillance de la norme commune ou des fonctionnements des marchés ou plus souvent dans la co-construction d'initiatives d'intérêt local ou collectif ; en aucun cas, elle ne se substitue à l'action publique et l'action publique ne peut que l'encourager, non se l'approprier. Elle est bien en amont des problématiques sociétales, pour y apporter des solutions privées innovantes.

- La force et l'originalité de cette RSE est de constituer une réponse privée délibérée à des enjeux publics préoccupants qui ne peuvent pas être résolus uniquement ou de façon appropriée par l'action de l'Etat. La RSE construit des intérêts gagnants-gagnants dans un contexte économique qui est la plupart du temps asymétrique, imparfait et insatisfaisant du point de vue des agents économiques, dans l'espace mais aussi dans le temps, s'agissant notamment des générations futures auxquelles on fait courir des risques. Cette RSE qu'on invente aujourd'hui est une composante de la gouvernance d'entreprise – pas de sa communication ou indirectement - associant l'accomplissement de la mission productive de l'entreprise à une recherche de compatibilité avec les équilibres systémiques – emploi, pollution, sécurité des consommateurs, ressources

collectives etc... pour mieux garantir la pérennité de l'organisation (concept de « planète-compatible »)

- La dynamique RSE contemporaine prend son sens parce qu'elle contribue à l'optimisation de toutes les interdépendances entre les parties prenantes – clients, actionnaires, collaborateurs, citoyens – le plus souvent antagonistes, pour soutenir le contexte géopolitique d'une économie de marché triomphante, soumise aux pressions de citoyens désireux de maîtriser mieux leur destin et de ne pas subir ses externalités coûteuses. Ainsi précisée, « l'économie de la RSE » reste une idée neuve, peu théorisée, confuse dans l'esprit de beaucoup et balbutiante à laquelle l'opinion n'accède pas encore ; elle tâtonne au travers de l'expérience de pionniers qui façonnent chacun leur démarche propre au contact de leurs parties prenantes. Nourrie par le modèle macro-économique du développement durable, elle se déploie progressivement comme un ressourcement du management global inspiré par la théorie des relations parties prenantes. Elle doit son succès aux deux piliers qui établissent son gain pour l'entreprise : sa contribution à la performance, de mieux en mieux mesurée, d'une part, (5 à 20 % selon l'étude de France Stratégie de Patricia Crifo), sa vision intégratrice d'autre part, qui la relie à toutes les fonctions et à tous les publics de l'entreprise, chacun devant y trouver un avantage particulier, plus ou moins fort. De ce fait, c'est une pratique qui intéresse surtout les investisseurs qui en constatent le bénéfice direct en termes de gestion des risques, tandis que les consommateurs ne peuvent en constater encore de sa réalité et que les salariés ont du mal à voir sa place dans la complexité des décisions d'entreprise. De fait, tant que « la durabilité du modèle » ne sera pas mieux mesurée et appréhendée par la gouvernance et les parties prenantes, la RSE sera à la tangente de l'économie.

- La dynamique RSE, en tant qu'application micro-économique du modèle global de développement durable, au nom d'une responsabilité politique assumée par la gouvernance, est vouée à prendre une place croissante, face à des « mega-trends » qui fragilisent dangereusement la croissance dans un monde de 9 milliards d'habitants, et plus, à l'horizon 2050 ; du réchauffement climatique à la lutte contre la corruption, en passant par la lutte contre la pauvreté, la protection de la santé, la mise en place d'infrastructures, la diffusion des connaissances etc... les raisons sont nombreuses pour les entreprises de faire leur la gestion du système où elles prospèrent aujourd'hui. Quatre pressions géopolitiques s'imposent et donnent leur vrai sens à l'engagement RSE au cœur de l'économie privée :

Première pression:

Le modèle de développement occidental, issu des « trente glorieuses », connaît des limites fortes – enjeux de gouvernance, d'équité, d'environnement... - qui questionnent sa « durabilité » si on ne maîtrise pas les **externalités** que la loi ne traite pas ou pas suffisamment ! L'interpellation croît autour de l'internalisation progressive de ces externalités.

Deuxième pression :

Les entreprises ont acquis une dimension et une puissance dans l'espace public qui en font des acteurs directs (responsables) du mode de croissance de nos sociétés, plus que les Etats ! Elles entretiennent un **rapport avec la Société** plus ou moins collaboratif et positif. Leur interpellation est directe autour de valeurs d'échange que portent les générations nouvelles.

Troisième pression :

Il y a des moyens à notre disposition – technologies, comportements, régulation...- qui doivent permettre de

concilier la croissance nécessaire et la durabilité attendue, à condition de le vouloir, c'est-à-dire de poser les solutions au niveau de la gouvernance pour les intégrer dans le modèle et de trouver des **accords de « valeur partagée »** avec les parties prenantes. L'interpellation est pressante pour apporter des réponses aux besoins non satisfaits, fussent-ils encore non solvables.

Quatrième pression et non la moindre :

L'économie moderne, largement financiarisée, ne fonctionne bien qu'à travers **une juste appréciation de la valeur des actifs**, ce qui signifie d'introduire les dimensions immatérielles (sociales, environnementales, sociétales) et de bénéficier d'une transparence complète dans les choix d'investissement. Cette logique mise à mal dans l'économie opaque explique pourquoi ce sont les investisseurs qui ne cessent d'interpeller les entreprises sur leur réalité, leur acceptabilité et les potentialités de leur modèle.

Après les trente glorieuses qui ont suscité un Etat Providence et redistributif avec ses succès et ses limites, l'économie de marché mondialisée invente une responsabilité politique de l'entreprise dont le modèle reste encore à organiser...

La RSE se construit actuellement autour de cadres et de pratiques qui recherchent la conciliation de la croissance au niveau de l'entreprise avec les enjeux sociétaux d'une économie de marché mondialisée.

➤ De nombreux référentiels politiques ont vu le jour depuis vingt ans pour « recommander » des principes de comportement aux acteurs de l'économie de marché qui reposent sur le même socle de valeurs. On se réfèrera pour cela aux Principes directeurs de l'OCDE étendus en 2011, aux conventions de l'OIT (Déclaration tripartite relative aux principes et droits fondamentaux au travail), aux recommandations des Nations Unies associées au Pacte mondial (cf. Principes de l'Investissement Responsable, Principes directeurs sur les droits de l'Homme et les entreprises, CDH-ONU 2011) et à la définition de la RSE selon l'ISO 26000 (2010). Un nouveau meta-référentiel, les Objectifs du développement durable (ODD), votés par l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2015, rassemble aujourd'hui ces enjeux lourds autour d'une « feuille de route pour la planète » à 2030, appelant les entreprises au partenariat (17°) en ce sens. Les organisations internationales, sous la pression de la société civile, ont ainsi posé le cadre politique d'une « conduite durable des affaires » qui se définit comme la responsabilité d'une organisation vis à vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, dans sa sphère d'influence, vue avec ses parties prenantes, pour améliorer à son niveau la durabilité du système et la sienne et permettre à la croissance de répondre aux défis de la planète.

➤ Ces référentiels dits de « soft-law, n'ont pas de caractère contraignant direct » ; ce sont des objectifs publics. Ils appellent

néanmoins les dirigeants à une prise de conscience de leur « rôle politique » et à ne plus considérer que leurs décisions sont neutres pour la planète, les conduisant à s'engager pragmatiquement pour conduire leur mission productive de manière la plus « durablement » compatible avec ces composantes définies du bien être universel que nous devons viser. On fait appel à la conscience politique de l'entreprise, sans remettre en cause l'économie de marché libérale, surtout si on admet que la régulation volontaire est compatible avec sa performance, ce qui est de plus en plus le cas.

- Pour autant, cette implication politique volontaire ne va pas de soi pour l'entrepreneur-manager: « is the world my business ? », telle est la question issue du débat idéologique des années 70, entre Friedman (responsabilité vs les actionnaires uniquement) et Freeman (responsabilité à l'égard de toutes les parties prenante). On lui demande d'effectuer un saut culturel, si ce n'est conceptuel pour revisiter le schéma historique du développement qui laisse aux pouvoirs publics le soin de réparer les dégâts du progrès privé ; on lui demande d'anticiper et de prévenir les problématiques d'accidents et autres impacts - déchets, bonne gouvernance, corruption, carbone, dialogue, régulation, lobbying, discrimination, intégration, « compliance », éco-conception, transparence, discrimination, équité, sécurité, biodiversité etc...- pour qu'ils pèsent moins sur la société, voire pas du tout. En fait, on ne demande pas seulement à l'entreprise de ne pas nuire au « bien commun », mais d'y contribuer positivement en faisant de la société une de ses parties prenantes et de ne pas se limiter à sa propre réussite, contrairement aux mécanismes en vigueur depuis l'ère industrielle.

- La plus grande difficulté pour l'entrepreneur est de bien percevoir « les enjeux collectifs » qui le concernent, de vouloir les prendre en compte et savoir les retourner en avantage économique. Certes, ce sont surtout les grandes entreprises qui sont très concernées par la RSE, au premier rang desquelles celle qui sont mondiales, celles qui interviennent sur des marchés à risque et celles qui externalisent largement leur chaîne de valeur. Sachant que les PME subissent plus qu'elles ne portent des impacts et qu'elles appellent une prise en charge minimaliste (légalité). La pme locale est naturellement contributrice au « bien commun », surtout si elle respecte la loi. Ce qu'on appelle l'analyse de matérialité va aider l'entreprise à croiser en profondeur les enjeux qu'on lui demande d'intégrer et ceux qu'elle sait qu'ils vont influencer son modèle économique, pour identifier ses priorités.
- La RSE exige une prise de conscience culturelle et sociétale de la part des dirigeants pour passer d'une vision « communication » (regardez comme je suis bien) à une vision économique (voilà ce que je fais dans mon modèle) et à une vision politique (voilà ce que je fais pour la société et qu'on devrait me reconnaître...). Pour cette prise de conscience des impacts sociétaux, le « dialogue parties prenantes » constituent la dimension la plus impliquante de la RSE car elle consiste à se confronter aux attentes de la société civile, en amont si possible. La consultation des parties prenantes – investisseurs, clients, salariés, riverains, partenaires, fournisseurs, élus et experts etc ...- est un acte nécessaire à la définition de toute démarche de RSE qui a ses méthodes et ses exigences formelles, si on veut dégager des intérêts communs bien compris et comprendre son risque géopolitique.

- Les parties prenantes apportent plusieurs contributions originales à l'entreprise : une anticipation des enjeux sociétaux, un avis critique et constructif et l'approfondissement des controverses, des impulsions d'innovation. Elles viennent nourrir la stratégie RSE au regard des attentes sociétales à satisfaire et des possibilités de collaboration qui peuvent en résulter. Elles prennent des formes diverses: consultations directe, panels thématiques, comités experts, journée de dialogue etc... Ces recherches nourrissent l'étude de matérialité qui sélectionne les enjeux, qui les caractérise et qui permet d'appréhender objectivement les sujets à traiter, importants pour les parties prenantes d'une part et porteurs d'impacts économiques directs sur le modèle d'affaire de l'entreprise. Cette cartographie est le point de départ très sérieux de la stratégie de responsabilité à construire.
- A la grande différence de la communication qui oeuvre dans le registre de la promesse, la RSE est dans le registre de la preuve. C'est pour cette raison que la RSE s'est construite autour de sa mesure, ce qu'on appelle le reporting extra-financier, en passe de s'intégrer aujourd'hui au sein du reporting financier et que très vite il est apparu d'intérêt public de s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations concernant les engagements durables des entreprises, pour qu'ils soient opposables et non trompeurs, des investisseurs, des clients, des salariés et des citoyens. Ce reporting va permettre de démontrer les performances RSE à travers des indicateurs de résultat, mais aussi de moyens déployés (diligences) ; il va répondre à des principes de redevabilité et de comparabilité permettant de suivre la progression de la performance extra-financière. La GRI (global reporting initiative) a créé les bases méthodologiques des reporting RSE qui sont reconnues mondialement aujourd'hui et l'Union Européenne en a fixé les termes attendus

au sein des rapports de gestion des entreprises pour éclairer la dimension durable des résultats financiers des plus grandes entreprises. L'avancée de ce texte européen est de sortir d'une conformité aux référentiels de base pour renvoyer les entreprises à l'analyse de leurs enjeux significatifs – matériels – où son reporting a du sens, au cœur de son modèle d'affaire qu'on lui demande d'expliquer.

- Les investisseurs sont le moteur de la RSE. Le mouvement mondial se répand d'autant plus autour de cette approche que les autorités de marché l'encouragent (cf. SEC, Malaisie, Singapour, Rio, Hong Kong...) ; la conférence de RIO +20 a créé « les amis de l'art. 47 » pour le reporting. C'est une construction irréversible qui s'intègre dans le courant d'amélioration de l'information financière (integrated reporting) qui traduit bien le sens d'une RSE, partie entière de la valeur économique de l'entreprise et mesure objective de la réduction des impacts sociétaux. Les investisseurs encouragent ce mouvement qui contribue à éclairer la juste valeur des actifs dont ils ont besoin dans un monde volatil complexe.

La RSE progresse ainsi sous la pression des investisseurs et des marchés financiers, pour l'essentiel. Ce point est méconnu mais il est déterminant pour comprendre la dynamique. L'analyse extra-financière inspire une partie croissante du « mainstream » et plus seulement l'Investissement Socialement Responsable : 994 grands investisseurs institutionnels pesant environ 20 % de l'actif total mondial en gestion ont signé les PRI (principes de l'investissement responsable). En France, l'AMF (autorité des marchés financiers) a appelé les émetteurs à mieux structurer leur reporting extra-financier, comme le demandent les bourses mondiales (cf. SSE). Les grands financeurs (Banque Mondiale, Banque Européenne d'Investissement) intègrent également ces standards dans leurs critères de financement. Les agences de

notation et les brokers construisent des suivis RSE; Bloomberg et Reuters publient les performances ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Le private equity intègre les données ESG (cf guide AFIC – Association Française des Investisseurs pour la Croissance); Les fiches des OPCVM et les investisseurs institutionnels doivent aussi donner leurs critères ESG (art. 224) et les fonds souverains et de pension sont de plus en plus nombreux à prendre en compte ces éléments. Cette prise en compte de la RSE dans la gestion des risques économiques, fait quelle est de moins en moins vue comme un coût et de plus en plus comme un atout de bonne gestion. D'autant que depuis l'Accord de Paris, la décarbonation est une exigente dominante et la réglementation (cf. FSB, art. 173 LTECV...) pousse à exprimer la réalité de la trajectoire vers les 2°C.

- L'économie durable, finalité de la RSE, va consister à conjuguer création de valeur économique et création de valeur durable. Quatre voies sont nécessaires pour opérer cette transformation : la redéfinition des produits et des marchés pour réduire les impacts, c'est l'éco-conception au service du découplage –qui passe aussi par l'économie circulaire - , le partage équitable de la valeur tout au long de la chaîne de production et en aval, mais aussi le développement de l'accessibilité aux biens et services, par de nouveaux usages autant que par la réduction des coûts, et bien entendu la loyauté dans les relations d'affaires et avec les parties prenantes, tout ce qui distingue un modèle plus durable d'un modèle qui l'est moins. C'est pourquoi la RSE est d'abord l'affaire de la gouvernance de l'entreprise qui doit dire au management qu'elle modèle elle veut et contrôler la façon dont il accomplit cette mission sur un moyen et long terme ; elle fixe le curseur de la durabilité du modèle d'affaire.

La RSE devient une discipline nouvelle du management qui interpelle toutes les fonctions de l'entreprise dans sa relation à ses parties prenantes.

- S'il existe désormais un concept de RSE – *la prise en charge par l'entreprise, à son niveau, de l'équilibre systémique qui conditionne sa pérennité* – et si cette RSE est installée aujourd'hui sur des principes généraux universels relativement bien partagés – *droits humains et sociaux, intérêts écologiques et sociétaux* – il n'en demeure pas moins qu'elle est pratiquée à des niveaux très différents sur la planète, allant de l'approche américaine encore très philanthropique à l'approche chinoise ou brésilienne limitée à des enjeux locaux, en passant par l'approche européenne, la plus exigeante et la plus intégrée, sans parler des grands pays qui l'ignorent encore (Russie, Moyen-Orient).

A ce stade, il n'y a pas de pilotage mondial de la démarche RSE au sens où il y aurait une organisation qui propose, évalue et exerce un magistère d'influence reconnu ; même l'OCDE reste à la traîne des impulsions des Etats, non sans avoir réussi à introduire la transparence fiscale et la lutte contre la corruption dans des processus multilatéraux. Seul le système des Nations-Unies, à travers ses outils de développement et le rôle d'encouragement du Global Compact, entretient une impulsion continue en la matière, aujourd'hui structuré par les ODD qui fixent au public et au privé une feuille de route pour le développement durable à 2030. Il manque aussi à la RSE un

modèle théorique qui fasse école, d'origine académique – *exception faite peut-être de la théorie de « la création de valeur partagée » (shared value) de Michael Porter, professeur à Harvard que lui-même définit au-delà de la RSE* ; on est encore dans une formalisation pragmatique, issue des pratiques des leaders dans tel ou tel domaine qui induisent des comportements d'imitation, comme la recherche de la neutralité carbone, le partenariat fournisseurs, l'éco-conception et la recyclabilité des produits, dont Unilever, Danone, Patagonia, Interface, L'Oréal, Schneider, sont des représentants estimés. La RSE est bien en construction et loin d'être rentrée encore dans l'ordre politique et économique, preuve en est l'absence courante du sujet dans les B20, supposés porter les préoccupations des chefs d'entreprise auprès des G20.

➤ Trois raisons simples expliquent pourquoi la RSE est encore une posture minoritaire

La première est la volonté d'un grand nombre d'acteurs de ne pas voir se développer cette RSE volontaire pour conserver la dynamique d'encadrement de l'activité économique dans le champ de la loi et de la responsabilité juridique normée, qui semble plus facile à appréhender pour les Etats et la société civile, croit-on, alors même que la RSE est née de cette insuffisance...

La deuxième raison est l'immatunité de sa métrique – *le reporting extra-financier* – sur laquelle doivent se fonder des stratégies collectives, comme on le voit avec la question carbone (difficultés de la mesure opposable des scopes 1, 2, 3 dans de nombreux secteurs). La bataille pour « l'intégration » de l'extra-financier dans la comptabilité financière permettra de résoudre ce point mais elle est inscrite sur une décennie au minimum...

La dernière raison de cette marginalité relative de la RSE dans l'ordre économique mondial est son éclatement en diverses démarches qui sont loin d'être appréhendées globalement et suivies par la gouvernance des entreprises comme un tout cohérent et signifiant qu'il faudrait encourager, jusqu'à oser bousculer le mandat d'optimisation financière donné au management, finalité unique et bien établie du business aujourd'hui. Il n'existe pas d'indicateur agrégé et si on peut dire que telle initiative est durable ou ne l'est pas, on ne peut pas dire que telle entreprise est durable et responsable globalement... elle l'est plus ou moins, encore faut-il le dire en tendance !

- Et comment concerner les PME ? En fait, une entreprise de taille moyenne est porteuses de quelques « enjeux de durabilité », bien identifiés selon les secteurs et qui ne sont pas si nombreux : sécurité à l'égard de ses salariés, clients et riverains, respect de la conformité (légalité hard & soft), notamment dans les pays à faible gouvernance locale, décarbonation de sa production, suivie de la chaîne d'achats, contribution au développement territorial (emploi, formation, achats, pollution), gestion de ses ressources non renouvelables (empreinte dont traitement des déchets et impact sur la biodiversité), équité dans la répartition de la valeur, transparence en matière de fonctionnement et de gouvernance. Il s'agit là d'un « modèle durable multifactoriel » qui peut sembler complexe mais qu'on peut ramener aussi à 5 ou 10 grandes composantes à gérer en priorité. Ce modèle complète la bonne gestion des facteurs de production, humains, financiers ; il ne constitue plus une impossibilité technique ou cognitive, pour qui sait encourager l'innovation et le dialogue et planifier des trajectoires de progrès dans le temps. C'est même un aboutissement du management en tant

que science de l'efficacité, si on veut que l'entreprise se caractérise toujours par une création de valeur globale supérieure à son prélèvement et si on estime insoutenable de rejeter les externalités sur les contribuables ou les générations futures.

- Le défi managérial de la RSE est son déploiement dans les fonctions déterminantes, des RH aux achats, de la production à la finance, de la recherche au marketing. Le management par fonction sera responsable ou durable, à trois conditions :
 - Qu'il s'inspire des attentes des parties prenantes concernées qui ont leur mot à dire sur la pratique des entreprises, pour définir les enjeux prioritaires matériels
 - Qu'il vise à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, sociétales lorsqu'elles sont peu analysées ou lorsqu'elles sont niées dans les processus, au niveau de la gouvernance avant tout
 - Qu'il recherche des voies innovatrices qui permettent d'échapper aux injonctions paradoxales – économie vs durabilité - pour trouver d'autres façons d'agir, « contractuelles » ou collaboratives, pour co-construire de nouvelles solutions.

- La condition du déploiement est aussi l'insertion de la RSE dans ce qu'on appelle le « business case » de l'entreprise ou l'analyse du gain attendu au regard du coût envisagé. L'équation de la croissance ne peut devenir durable à iso-comportements. En s'alliant à une partie prenante, actuelle ou future – investisseur, client, salarié, citoyen – on va identifier un gain et une différence, pour réduire une externalité ou un coût caché. C'est une recherche qui peut mettre du temps, mobiliser du capital et du savoir, solliciter des changements d'attitude et d'usage, bousculer des rentes et des offres mais qui finit toujours par

reconsolider une chaîne de relations économiques pour l'avenir. Si certaines tendances de fond favorisent « l'entreprise responsable » - mouvement de l'ISR, des consom'acteurs, du « local content » dans les appels d'offre...- la clé est là ! Même si le paysage évolue lentement et si les partenaires de l'entreprise sont souvent ambivalents, c'est clairement une autre façon de produire et de consommer à travers un paradigme qui fuit le gaspillage des ressources, refuse le court-terme facile du « *après moi le déluge* » et recherche une juste appréciation de la valeur globale de l'entreprise. Cette reconfiguration de la façon d'agir a été le fait de « pionniers » qui ont su imposer leur différence de marque (« sustainable brand ») et qui ont pris des risques dans un contexte qui n'est pas toujours porteur.

Certes, il y a un modèle d'opinion ambiant qui tolère de moins en moins les démarches irresponsables, avec des suites judiciaires et médiatiques conséquentes ; et il y a les préférences de certains donneurs d'ordre influents qui appliquent des démarches dites « d'achats responsables » et d'acteurs publics qui se fondent sur des reporting en lien avec les stratégies publiques de développement durable (eco-conditionnalité). La pression de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) avec ses notations associées, est celle qui exerce le plus fort effet de levier (cf. croissance actuelle des Green Bonds) ; il apporte une intégration des critères ESG pour Environnement, Social/Sociétal et Gouvernance, dans le processus d'investissement : « l'investissement Responsable et Durable est un style de gestion financière destiné à optimiser la performance financière en appliquant les principes du développement durable à l'allocation d'actifs...[...]qui permettent une gestion des risques et/ou des opportunités liés à l'activité et/ou au comportement de l'entreprise. ». Issu à l'origine, d'une pratique éthique stricte (placements exclusifs), il

est désormais très orienté business (gestion des risques & opportunités) et ses indicateurs de mesure sont de précieux outils de management.

- Aucune fonction du management ne sera exonérée d'une analyse de durabilité, allant du re-examen des ressources qu'elle utilise au fonctionnement qui est le sien, jusqu'à la dimension durable ou non de sa contribution à la création de valeur, selon qu'elle génère pour l'entreprise et la société civile un bilan global négatif ou positif qu'il faut regarder, même si les comptabilités actuelles n'en rendent pas compte réellement. C'est pour cela qu'on a créé depuis une quinzaine d'année les directions ou délégations à la RSE ou au développement durable qui sont chargées d'appuyer chaque fonction dans l'évolution durable de sa pratique, d'en mesurer les résultats et de favoriser une trajectoire de progrès, avec ses priorités, ses moyens et ses objectifs, susceptible de constituer une politique de l'entreprise, suivie et stimulée par la gouvernance, pour s'assurer que « la durabilité du modèle » est en bonne voie ! La spécificité de cette fonction RSE est d'agir en faisant rentrer la société civile dans l'entreprise et en confrontant le management aux avis des parties prenantes, ce qui constitue un savoir-faire très particulier que peu d'ingénieurs et cadres techniques maîtrisent ou que peu de Comex ont envie naturellement d'entendre. Cette confrontation est le point de départ des stratégies de management responsable ; le point d'arrivée étant constitué de formes de contractualisation qui vont permettre de jeter des ponts en termes d'usage et de reconnaissance avec de nouvelles offres. La RSE n'est pas qu'une vision corporate et géopolitique : c'est un management revu à l'aune de la pratique durable et responsable des affaires, de l'invention à la vente, du process au service offert, jusque

dans la façon d'organiser les hommes et de décider en « prenant soin de la société civile », au cœur de la gouvernance stratégique du projet.

En conclusion. En appui des objectifs du développement durable, la RSE est le nouvel outil managérial pour assurer la durabilité des modèles d'entreprise dans un monde où la durabilité globale devient un enjeu collectif crucial.

➤ **Le contrat au-delà de la loi...**

La loi est devenue l'outil majeur de régulation au 19^e siècle, pour corriger les externalités à travers une obligation uniforme et générale imposée aux acteurs par l'Etat. Depuis, on prend la mesure de ses limites, soit parce qu'elle devient difficilement applicable, soit parce qu'elle est déficiente et parce qu'à vouloir aller au-delà des principes généraux, on réalise qu'on ne peut pas diriger la complexité économique de façon simpliste. Il est vrai aussi que la puissance acquise par les grandes entreprises internationales et leur inclinaison naturelle à s'abstraire de leur responsabilité systémique, pose problème. La RSE vient en appui de l'intérêt public mais elle a aussi sa limite propre, dont avant tout la qualité de l'engagement de l'entreprise et de son rapport à la société civile. On en peut attendre de la RSE qu'elle corrige tous les comportements, des plus prédateurs aux plus insidieux. Sa fonction vertueuse trouve rapidement son plafond en fonction de la volonté de la gouvernance d'entreprise de prendre les décisions exigeantes et dans la capacité des acteurs locaux à dénoncer les démarches d'entreprise contraires aux principes du développement durable, comme on le voit encore trop souvent dans le secteur extractif, le textile ou l'agro-

industrie. Elle est un outil complémentaire de la régulation publique, intéressant par son pragmatisme et sa dimension contractuelle, efficace par son adaptabilité aux circonstances, qui cherche à rapprocher au mieux les valeurs de la démocratie réelle et de l'entrepreneuriat innovant, qui peut être plus rapide et transparent que la loi, lorsqu'elle est utilisée sincèrement pour améliorer l'empreinte de l'économie. Mais attendre plus serait céder au procès en naïveté qu'on peut lui faire à juste titre.

➤ **La complémentarité public privé...**

Le modèle d'intervention publique a intérêt à intégrer la RSE en complément. On accélèrera ainsi l'évolution durable de la planète qui ne peut reposer que sur les Etats et qui a besoin pour cela de la société civile et des entreprises engagées. Pour ce faire, il faudra renforcer l'information objective et les incitations effectives. La façon dont le signal RSE parviendra demain aux acteurs de marché, de façon simple, claire, pertinente, induira une plus ou moins grande prise en compte de la durabilité dans les décisions privées. Les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer dans cette évolution qui favorise la préservation et l'accès aux biens publics et la (co)régulation des marchés, en suscitant notamment des réglementations nationales et internationales qui reconnaissent les entreprises engagées en RSE par rapport à celles qui « ne font rien » et en incitant les consommateurs et les investisseurs à faire des choix en ce sens, par une transparence intelligible. Ira-t'on jusqu'à l'intégration de normes et labels RSE dans les règles d'échange, sans que cela ne constitue pour autant des barrières hypocrites ? Le moment est venu d'y réfléchir plus avant. Mais la pression des ONG - « name & shame » - reste aussi un levier très fort que les médias relaient volontiers. Le modèle de croissance durable est devenu d'autant moins utopique que les

entreprises auront plus d'intérêt à s'en soucier qu'à l'ignorer, eu égard à la pression sociale, environnementale et sociétale qu'exerce un développement pour 10 milliards d'individus sur terre à l'horizon de 2 à 3 générations. .

➤ **On ne gère pas l'entreprise responsable comme avant...**

Le « management responsable » qui s'invente dans la vie quotidienne de l'entreprise est une façon individuelle de concilier son métier avec une motivation qui renvoie à l'intérêt collectif. Il s'oppose au management « non responsable » qui conduit le manager à nier les enjeux de durabilité, à se réfugier derrière la norme ou la loi pour ne pas agir et à poursuivre son activité « as usual » sans tenir compte des défis globaux...et qui emmène l'activité économique globale dans l'impasse sociale, environnementale et sociétale ? (cf. Claude Fussler, Jonahesbourg 2002 : ***il n'y aura pas d'entreprises qui gagnent dans un monde qui perd !*** »). On résumera ainsi le cadre du management responsable : – Prendre conscience des impacts réels et mesurés de son activité, à son niveau – Partager les savoirs sur les enjeux contemporains du business (réflexion éthique/scientifique sur les implications réelles de ses activités) – S'attacher à l'écoute des parties prenantes et à leur relais interne – S'approprier des principes personnels de conduite des affaires en conformité par les référentiels d'engagement – Partage dans les cadres collectifs pour la recherche de solutions collaboratives (expérimentations), sectorielles notamment qui font les Objectifs du Développement Durable de la planète.

« Le management durable & responsable », quand il sera mieux formalisé et partagé, aidera à faire émerger la conciliation nécessaire entre l'intérêt économique et l'intérêt sociétal, et aider à des stratégies de découplage, d'accessibilité, d'équité et

de loyauté qui sont les axes d'une croissance durable pour l'entreprise et pour la planète, au cœur des défis de notre monde. L'entreprise responsable du 21^e siècle sera d'abord volontariste et « collaborative » et les meilleures seront plus « durables » que les autres, pour leurs clients, leurs actionnaires, leurs salariés et les citoyens concernés. Cela se verra et sera reconnu, enfin. La durabilité est bien la mission avancée de la bonne gouvernance d'entreprise dans le monde qui vient. Ce sera probablement la norme dans la décennie qui vient, tant nous n'échapperons pas aux enjeux de durabilité de ce monde. Faisons de l'entreprise une solution à cet effet.

Retrouvez Patrick d'Humières sur :

Et chaque semaine le blog rse sur www.company21.fr

Pour faire partie des acteurs du management responsable :
www.mr21

Et pour se former au management de la durabilité

« les master class 21 » de CentraleSupélec