

Analyse de Patrick d'Humières, Directeur du programme exécutif entreprise durable de CentraleSupélec

De la RSE au printemps 2016, devenue une tour de Babel ? Appel à une clarification des rapports entreprise et société.

Les 3 lettres RSE sont utilisées par tout le monde aujourd'hui, pour définir n'importe quelle démarche empathique de l'entreprise en direction de la société civile. Les milieux libéraux s'en satisfont pour défendre une vision philanthropique de leur démarche, aux Etats-Unis particulièrement mais en Inde et en Afrique aussi où il s'agit d'améliorer d'abord la contribution de l'entreprise au territoire ; pour nous européens, le concept renvoie à l'implication sociale de l'entreprise et on a tendance à réserver le mot « durable » pour parler des démarches environnementales. Sans parler des courants religieux (T.Ramadan) qui récupèrent la RSE pour s'émanciper d'un modèle économique identifié au mercantilisme occidental. Bref, alors que les pionniers préfèrent parler de « valeur partagée » (M.Porter) et les organisations internationales de « conduite responsable des affaires » (OCDE), chacun met ce qui l'arrange derrière cet acronyme, dont le dénominateur commun induit une idée critique du marché ou comment dépasser la finalité purement financière de l'entreprise, lorsqu'elle semble prédatrice notamment !

De fait, la RSE est portée par une attente de fond, quasi de civilisation si on en croit les aspirations au sens des « millenials », la nouvelle génération qui prend le pouvoir ; mais cela n'aide pas à la préciser,

d'autant qu'il n'existe pas aujourd'hui de « pilote dans l'avion » de la RSE, ni de gardien ou de dépositaire de la démarche qui se soit imposé ; même si derrière les organisations comme le Pacte Mondial des Nations Unies, la GRI et les associations régionales comme CSR Europe, CSR Asia et le mouvement de l'Investissement Responsable, la démarche s'est catalysée depuis une dizaine d'années autour de la reconnaissance d'une triple dimension, sociale, environnementale et sociétale de la part de l'entreprise, au côté de la dimension économique dont les bilans rendent compte de façon de plus en plus solide . L'information sur le sujet a fait un tel progrès qu'est ou plutôt, se dit « RSE » l'entreprise qui rapporte sur ce sujet, tant qu'à faire en collant aux recommandations légales et aux référentiels d'engagement qui ont vu le jour ; se considère « rse » l'entreprise qui fait œuvre de bonnes pratiques, mais sans qu'on puisse jamais dire vraiment si c'est cela qu'il faut faire et si on en fait assez, au nom de qui et de quoi... Comme les notations extra-financières sont peu publiques et surtout comme elles sont très hétérogènes et structurées autour de parti-pris méthodologiques, il n'existe pas à ce jour de « juge de paix de la bonne RSE » qui soit reconnu, hors mis le fait d'échapper aux controverses et aux dénonciations des ONG. Cette absence de lisibilité, qui pèse sur la crédibilité du mouvement, est sa principale faiblesse actuelle, dont on ne peut se satisfaire si on pense que la croissance qui ne serait pas durable est le défi posé aux générations actuelles.

Cet état de fait diffus autour de la RSE a trois conséquences négatives bien précises : les entreprises peuvent se contenter aisément de « rapporter », en collant à une bonne analyse de matérialité, mais cela ne dit rien sur leur performance relative, d'une part ; d'autre part, faute d'avis des parties prenantes, quand on les consulte – ce qui est encore rare - et faute d'objectifs définis rationnellement, qui

sait ce que vaut la démarche d'achats responsables, de baisse des GES ou de maîtrise des accidents ? Enfin, on se contente d'aligner des chiffres annuels en valeur absolue et on se garde de les inscrire dans des suites comparables, en faisant croire que l'accumulation de données traduit une démarche stratégique ! Afficher de la RSE serait donc synonyme de RSE et tout le monde s'en contente à ce stade, ou presque, ceux qui font vraiment, comme ceux qui font semblant.

L'explication tient évidemment à la jeunesse du phénomène. Il fallait remonter la pente d'une indifférence sociétale des entreprises et relever le défi de la mesure des risques sociaux et environnementaux, hors de quoi le discours restait très superficiel. Après une décennie de discours et de pratique RSE, on peut dire que l'intention a pris forme. Pour autant, il n'est pas encore possible de dire à quel point ces démarches infléchissent les comportements d'affaire, dans un pays donné, et qui est plus est au niveau mondial. Cette situation pose problème si on veut faire croire à l'opinion qu'il suffit de s'engager en RSE pour que le monde retrouve un état social, environnemental et sociétal satisfaisant, ce qui n'est évidemment pas le cas et ce que les citoyens sont les premiers à constater. La crédibilité de la RSE est bien en question, si on observe le fait que la planète est sur une tendance de croissance à long terme peu durable et que nous avons une course de vitesse à gagner entre une demande de développement pour 9 à 10 milliards d'individus à la fin du siècle et la possibilité de voir se rompre notre capacité à y faire face collectivement, sur le plan environnemental, social et sociétal. Certes, la RSE a quitté son territoire historique de la citoyenneté et de l'éthique des affaires pour se mettre au service du développement durable dans les années 1990-2000, ce qu'a consacré la définition de la norme ISO 26000, celle de la Commission Européenne et celle de l'OCDE. Le discours est là mais pas la réalité des démarches. Or, défi

climatique oblige mais aussi défis de la nutrition, de la pauvreté, défis sanitaires, de la biodiversité, des ressources non renouvelables et de la gouvernance des marchés aussi, le développement durable est devenu le cadre structurant pour tout modèle de développement dans lequel chaque acteur doit s'inscrire, au risque de voir l'équation impossible à résoudre dans 2 à 3 générations. Le changement est là et il faut en tirer les conséquences et s'assurer désormais du lien effectif entre RSE et développement durable.

Pour cela, il faut que la RSE soit recherchée au final comme le moyen de rendre le modèle économique de l'entreprise durable, au sens de l'interdépendance entre toutes les dimensions du développement, définie dans ce concept et de son rapport consubstantiel à l'état de la planète. De fait, la RSE est un chemin progressif vers le développement durable qui comporte trois étapes progressives qu'on rappellera. Il y a au départ un socle de responsabilité légale, fixé au plan national et international, avec ses réalités et ses limites ; il s'impose à tout acteur économique en préalable. La seconde étape est la responsabilité attendue, que les initiatives de soft-law cherchent à étendre et à rendre légal, pour satisfaire une demande sociétale d'engagement accru des entreprises dans le champ collectif. La troisième étape est celle de l'espace de liberté, laissée à l'entreprise, où on ne parlera plus de responsabilité juridique mais de « responsabilité sociétale de l'entreprise » ; elle diffère des deux responsabilités juridiques précédentes au sens où elle est une construction de l'entreprise qui va chercher à concilier son intérêt de développement propre avec l'intérêt de ses parties prenantes et de la société civile, selon un schéma de priorités lié aux impacts les plus matériels. Il appartient donc aux Etats qui font la loi de faire converger la responsabilité juridique de l'entreprise avec leurs politiques de développement durable et à la société civile d'accélérer

cette pression, dans les directions qui la préoccupent, pour que l'économie et la durabilité se rapprochent de plus en plus. Mais l'obligation ne peut gouverner le marché, surtout dans nos économies libérales dominantes et à une échelle globale, dans des contextes de régulation faibles un peu partout sous la pression des intérêts économiques ; il faut donc accorder aux acteurs une marge de manœuvre de transition, d'adaptation et d'action pour s'investir dans cette 3^e dimension volontariste, quitte à les inciter à agir « durablement » dans le champ de leur initiative propre. C'est là que « la politique RSE de l'entreprise » trouve son sens, en complément de l'action publique et de la dynamique sociétale et qu'elle constitue un mécanisme de marché dynamique ; les investisseurs, les consommateurs et les citoyens influencent cette dynamique par leurs choix, tout en laissant chaque entreprise assumer sa vision, que jugeront ses parties prenantes, en bien ou en mal, au regard des exigences de développement durable qui sont aussi les leurs. Bref, surtout après l'accord de Paris qui a exprimé un choix planétaire unanime pour préserver la planète, on ne peut plus en 2016 dissocier « la durabilité du monde » et sa politique RSE, au risque de se contenter d'un acte de transparence sans conséquence ou d'une communication sans prise sur le réel.

« La durabilité du monde », au sens des ressources disponibles et des pressions socio-politiques, va fixer désormais les échéances et les objectifs de la croissance des marchés, c'est-à-dire le temps et l'espace dans lequel les entreprises peuvent accomplir leur mission productive, de mise à disposition des biens et services pour le plus grand nombre, d'une façon qui doit garantir aussi l'intérêt des générations actuelles et des générations futures, compatible avec la finitude de notre contexte géopolitique. La durabilité est la direction, la finalité et la trajectoire des politiques de croissance et la RSE est le

moyen ou l'outil pour y parvenir plus sûrement. Nous n'avons pas choisi cette logique de trajectoire qui est le résultat d'une histoire ; c'est la conséquence directe du modèle industriel et post-industriel qui l'impose inéluctablement, non seulement pour préserver l'atmosphère mais les ressources minérales, végétales, animales, les droits humains et sociaux, les choix politiques et notre liberté intrinsèque, collective et individuelle.

« L'entreprise responsable » n'est donc plus celle qui se contente de publier et de faire de la RSE à sa main ou de respecter les obligations légales ; c'est celle qui s'inscrit dans une trajectoire collective qui démontre la compatibilité de son modèle productif avec les externalités négatives et positives qu'elle suscite, au regard de la loi, certes, et de ses exigences montantes dans un monde en cours d'égalisation, mais au regard des enjeux collectifs que son activité soulève et qu'il lui faut affronter dans l'intérêt de tous et pas seulement d'une partie prenante unique. Nous vivons de ce fait un tournant considérable dans l'appréhension de la croissance mondiale qui ne se réduit plus à une somme de décisions micro-économiques, fussent-elles rationnelles ou commandées « par une main invisible » mais qui ayant compris que la régulation d'en haut, unique et administrative, était une impasse, cherche sa voie dans la conciliation des intérêts entre loi et marché, entre acteurs et régulateurs, capables d'identifier en commun les enjeux collectifs et de les suivre, pour que les acteurs les prennent en charge dans des démarches volontaristes, calculés et d'intérêt commun. Grâce à cela, avec une dose d'optimisme à la clé, on dira qu'il peut ainsi s'inventer « une création de valeur négociée » qui est la clé des économies matures, capable d'optimiser l'usage des ressources et d'arbitrer les intérêts de toutes les parties prenantes.

La nouvelle RSE « durable » va donc amener trois changements fondamentaux dans la pratique entrepreneuriale. Tout d'abord, elle fait remonter la définition des objectifs et leur suivi au niveau de la gouvernance, en charge de veiller à la compatibilité du modèle d'affaire avec les exigences de compliance, d'innovation et de progrès en termes de durabilité. La deuxième conséquence consiste à passer d'une pratique catalogue, dispersée et passablement communicante, à une pratique rationnelle et sélective qui part des enjeux matériels et prioritaires pour en dégager des avantages compétitifs reconnus par les parties prenantes de l'entreprise. La troisième conséquence managériale modifie l'organisation de la firme. Elle doit conduire, pour se mettre dans la bonne trajectoire de durabilité, à confier à une direction le soin d'innover, de transformer, de déployer les initiatives, en se fondant sur des démarches collaboratives, internes et externes, qui sont les points de passage vers le nouveau modèle ; ou la mutation de l'entreprise est « durable » ou il n'y aura pas de mutation qui dure et qui ne soit bien acceptée par les parties prenantes. S'ajoute à cette dynamique nouvelle le fait qu'elle ne peut se faire qu'au plan international, dans le respect des diversités locales, en visant une unité d'offre et de message, pour créer une marque durable attractive et reconnue.

Les directions DD doivent prendre conscience de cette évolution en cours ; elles doivent la discuter avec leur hiérarchie et accéder à la gouvernance pour établir un « contrat de durabilité » qui va améliorer le business case de l'entreprise en l'ancrant dans cette compatibilité fondamentale entre ses objectifs et l'évolution du contexte mondial et sociétal qui décide de l'avenir de l'activité.

En fournissant un radar d'enjeux, mais aussi des repères temporels et des objectifs quantifiés, « l'analyse de la durabilité » hisse la RSE à un niveau d'opérationnalité stratégique très exigeant. Cela met les

directions concernées au contact de la gouvernance et leur confie une part importante de la création de valeur, pour orienter ce qui est durable et qui doit s'étendre au détriment de la part d'activité qui ne l'est pas. En termes économiques, la RSE est le levier par lequel le ratio création de valeur durable versus création de valeur doit tendre vers 1, ce qui est un idéal de modèle à viser désormais, au siècle qui vient, où va se jouer l'aptitude de l'économie de marché à satisfaire la planète et ses besoins. Pour la première fois, « la main invisible » a un nom et un sens : l'intérêt de la croissance matérielle à durer pour tous et partout.