

## Chapitre 3

### La RSE, qualité ou changement ?

#### La législation

---

C'est sous le gouvernement Messmer en 1971, que le premier ministère de l'Environnement fut créé pour devenir en mai 2007, le ministère de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) et depuis juin 2009 le MEEDAT (Aménagement du territoire).

Il faudra cependant attendre 1987 la mise en place de l'Acte Unique qui transfère certaines compétences des États vers la CEE, pour qu'un début de législation environnementale plus exigeante et mieux respectée puisse réellement se mettre en place.

Et ce n'est qu'en 2001, que le Conseil européen imposera aux États membres de l'Union de mettre en œuvre une stratégie nationale de développement durable (SNDD).

La même année, le gouvernement français impose aux entreprises cotées la loi NRE.

En France, la SNDD 2009-2013 a été adoptée par le conseil interministériel pour le développement durable (CIDD), après les recommandations du Conseil économique social et environnemental (CESE) demandant plus d'ambition et d'exigence. Le CESE a même souhaité que ce texte soit adopté par le Parlement, afin que tous s'engagent pour mettre en place une réelle politique nationale de DD.

La SNDD intègre dans son rapport les conclusions prises à l'issue du Grenelle de l'environnement et prend ainsi en compte les recomman-

datations de représentants d'ONG, responsables politiques, dirigeants d'entreprise et des salariés le complétant sur les dimensions sociales et économiques.

Les 9 défis de la SNDD pour 2012 sont :

1. le changement climatique et les énergies propres ;
2. la conservation et la gestion des ressources naturelles ;
3. la santé publique, la prévention et la gestion des risques ;
4. la pauvreté dans le monde et les défis internationaux en matière de développement durable ;
5. l'éducation et la formation ;
6. l'inclusion sociale, la démographie et l'immigration ;
7. la gouvernance ;
8. la production et la consommation durables ;
9. le transport et la mobilité durables.

La SNDD aurait dû être adoptée par le Gouvernement, mi-février 2010, mais, à ce jour ce n'est *a priori* toujours pas acté.

Cette deuxième SNDD manquera certainement de vision, sans réels moyens d'encadrer et de contrôler les stratégies mises en place mais elle aura le mérite d'être plus engageante que la première, mieux partagée, la différence se fera essentiellement sur le courage des politiques à ne pas la transformer en stratégie fantôme.

Les autres éléments qui sont dans le cadre législatif sont :

- la charte de l'environnement signée en 2003 ;
- le nouveau Code des marchés publics ;
- le Grenelle de l'environnement.

## **La RSE, un nouveau process ?**

---

### **Les normes**

Il existe 2 catégories de normes, celles qui donnent lieu à une certification comme les normes environnementales ISO 14000 ou EMAS, et celles qui sont plus des référentiels, des lignes directrices comme le SD2100, qui est un guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou l'ISO 26000 tant attendue depuis 18 mois, et qui devrait normalement être finalisée à l'automne 2010.

L'ISO 26000 est un ensemble de lignes directrices internationales écrites par les représentants de 80 pays et 40 organisations internationales, ce qui explique principalement son retard, le consensus étant long à obtenir.

Elle encadrera 7 questions principales :

- engagement sociétal ;
- gouvernance de l'organisation ;
- bonne pratique des affaires ;
- questions relatives aux consommateurs ;
- environnement ;
- relation, conditions de travail ;
- respect des Droits de l'homme.

À noter que cette norme est née sous l'impulsion d'organisations de consommateurs, ce qui témoigne bien du pouvoir grandissant de la société civile.

### **Les certifications et les labels**

Parallèlement aux normes, les entreprises ont également à leur disposition toute une panoplie de chartes et de labels sociaux et environnementaux qui en particulier sur l'aspect social n'ont rien de particulièrement contraignant.

La charte de la Diversité est aujourd'hui signée par plus de 2 700 entreprises qui se sont engagées à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité. Il semblerait que les entreprises signataires aient principalement mis en place des actions en faveur de l'égalité dans le recrutement, actions plus facilement visibles et communicables.

Dans la lignée de cette charte, l'AFNOR a créé le label Diversité qui est attribué en fonction des actions que l'entreprise a mises ou mettra en place dans les mois qui suivent l'obtention du label.

Parce que les entreprises se doivent de communiquer sur leurs engagements en matière de responsabilité sociale ou environnementale, il est devenu difficile de comptabiliser tous les labels qui ont vu le jour ces dernières années.

Toujours en attendant l'ISO 26000 qui est en préparation depuis 2004, l'AFNOR propose depuis 2007 AFAQ 1000NR, un outil de pilotage stratégique afin de permettre aux entreprises et collectivités d'évaluer leur

maturité en termes de responsabilité sociale et de communiquer sur les résultats des actions mises en œuvre.

## **La responsabilité solidaire intrapreneuriale, un nouveau paradigme**

---

Les acteurs de la RSE se divisent en 2 camps.

Un premier camp soutient le courant anglo-saxon qui prône l'éthique des affaires dans un système économique financier identique au nôtre, sans évolution fondamentale.

Un deuxième camp rassemble les convaincus que sans de réelles évolutions dans nos modes de vie, l'avenir s'annonce sous de sombres auspices, ce ne sont pas des rustines dont l'humanité a besoin.

Le clan anglo-saxon intègre de la moralité dans le système libéral actuel, c'est le clan « Éthique ».

Le clan de la philosophie « développement durable » issu du courant « capitalisme social européen, change de système, pour l'adapter aux défis que nous avons à relever, c'est le clan « Responsable ».

Comparatif des 2 logiques RSE et néanmoins opposées.

### **Les référentiels**

Le clan Éthique conserve son modèle économique faisant de la RSE un empilement de bonnes pratiques et d'engagements mais sans vraiment remettre en question son mode de développement.

Le clan Responsable revisite ses modes de gouvernance pour les faire évoluer en cohérence avec les enjeux du développement durable.

### **Le management**

Le clan Éthique remet à la mode les théories des courants moralistes et paternalistes, preuve que le chemin est encore long pour comprendre et admettre les changements de fond que nous vivons.

Le clan Responsable intègre dans sa culture managériale la notion d'entreprise citoyenne et accompagne l'encadrement vers la respon-

sabilité managériale au travers d'une vision à moyen long terme, d'une plus grande autonomie, du courage, de la prise de décision.

### **Modèle**

Le clan Éthique s'appuie sur la responsabilité et les comportements individuels des dirigeants. Le profit reste la première logique sans tenir compte des parties prenantes.

Le clan Responsable pose l'entreprise en tant que collectivité intégrée à un système. Si un élément du système bouge c'est tout le système qui se déplace. La crise financière a provoqué des changements, l'entreprise ne peut que s'ajuster.

Le clan Responsable considère la société comme partie prenante et de ce fait doit l'intégrer dans ses réflexions.

### **Finalités**

Le clan Éthique prône l'instauration de règles morales dans les affaires sans changer la logique du profit court terme.

Le clan Responsable recherche l'équilibre entre la création de valeur pour l'entreprise et la création de valeur pour l'environnement dans un souci de durabilité.

### **Champs d'application de la responsabilité**

Le clan Éthique se limite à respecter les engagements contractuels, les contraintes législatives principalement environnementales et sociales.

Le clan Responsable va au-delà des obligations légales par des engagements volontaires dans le temps (intergénérationnel) et dans l'espace avec ses parties prenantes (sous-traitants, fournisseurs).

### **Conception de la gouvernance**

Le clan Éthique ne cherche pas à réconcilier les attentes de l'entreprise et des actionnaires, ce qui témoigne une fois encore d'une logique purement économique, basée sur le contrôle.

Le clan Responsable tente de créer un équilibre entre les attentes des actionnaires et les besoins des dirigeants, et avec toutes leurs autres parties prenantes. Mise en place de valeurs basées sur la concertation et sur une approche partenariale.

## **Stratégie**

Le clan Éthique définit une stratégie à dominante financière.

Le clan Responsable définit une stratégie pluridimensionnelle basée sur le social, l'économie, l'environnement, le sociétal.

L'origine américaine de l'Éthique des affaires est cependant largement fondée sur leur culture plus libérale de l'individu responsable, et sur l'imperméabilité entre l'État et les entreprises, contrairement à l'origine européenne qui met le collectif au service de l'individu.

C'est d'ailleurs ce dernier principe d'une séparation avec l'État qui fut si malmené lorsque le gouvernement américain fit voter un plan d'oxygénation des banques américaines en 2008.

Mais ce qui fait qu'une entreprise est réellement « RSE » c'est le sens qu'elle donne à sa présence sur le marché, l'équilibre qu'elle met en place entre la valeur qu'elle crée pour le système, la valeur qu'elle crée pour la société et enfin sa conception de l'intégration des parties prenantes.

En résumé, nous sommes en présence de 4 modèles d'entreprise :

1. les entreprises qui prônent le système libéral ;
2. les entreprises qui ont mis en place l'éthique des affaires ;
3. les entreprises qui ont mis en place une démarche RSE au travers d'outils « mille-feuilles » placés les uns à côté ou au-dessus des autres ;
4. les entreprises qui ont fait de la RSE leur culture et l'ont intégrée dans chacun de leurs pores ou qui se sont construites sur cette finalité.

La majorité des entreprises du CAC 40 sont dans le troisième groupe, effectivement elles mettent en place des normes, adhèrent à des chartes, revoient leurs modes de production mais elles ne sont pas pour autant des entreprises responsables.

Si elles étaient réellement des entreprises RSE, l'étude réalisée par Novethic, auprès des entreprises du CAC 40 afin de mesurer l'intégration des salariés dans la stratégie RSE de leur entreprise et publiée en 2009, ne ferait pas ressortir que d'une manière générale, les salariés en tant que partie prenante ne représentent pas un axe stratégique pour les directions générales et d'ailleurs n'apparaissent que rarement en tant que tel dans les rapports de développement durable.

Pour les convaincre que l'entreprise au travers de sa politique RSE tient un des premiers rôles dans le changement de paradigme qu'est le développement durable, la vigilance est de rigueur pour traquer les dérives, les complaisances, les manipulations, les non-dits.

Tant que l'entreprise ne sera pas en mesure de démontrer qu'elle s'appuie sur tous les acteurs pour faire évoluer ses modes de fonctionnement, elle ne pourra pas prétendre à être reconnue RSE.

Pour que la RSE ne soit pas un élément supplémentaire d'un système vacillant mais un nouveau modèle de développement, pour qu'elle ne soit pas une démarche qualité qui viendrait se superposer aux autres, il est essentiel que chacun des éléments constitutifs de l'entreprise et de ses parties prenantes soit concerné par ce défi.

## L'essentiel

- ♥ En 2001, le Conseil européen impose aux États membres de l'Union de mettre en œuvre une stratégie nationale de développement durable (SNDD).
- ♥ La SNDD intègre dans son rapport les conclusions prises à l'issue du Grenelle de l'environnement et prend ainsi en compte les recommandations de représentants d'ONG, responsables politiques, dirigeants d'entreprise et des salariés le complétant sur les dimensions sociales et économiques.
- ♥ Parallèlement aux normes, les entreprises ont également à leur disposition toute une panoplie de chartes et de labels sociaux et environnementaux : 2 logiques RSE une anglo-saxonne libérale, une autre européenne plus sociale.
- ♥ Nous sommes en présence de 4 modèles d'entreprise :
  - les entreprises qui prônent le système libéral ;
  - les entreprises qui ont mis en place l'éthique des affaires ;
  - les entreprises qui ont mis en place une démarche RSE au travers d'outils « mille-feuilles » placés les uns à côté des autres ;
  - les entreprises qui ont fait de la RSE leur culture et l'ont intégrée dans chacun de leurs pores ou qui se sont construites sur cette finalité.
- ♥ Tant que l'entreprise ne sera pas en mesure de démontrer qu'elle s'appuie sur tous les acteurs pour faire évoluer ses modes de fonctionnement, elle ne pourra prétendre à être reconnue RSE.