



L'ENTREPRISE RESPONSABLE

LAETITIA MAMAN
ET MARC CAMPI



L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Auteurs : Laetitia Maman et Marc Campi

SOMMAIRE

1.	Introduction.....	6
2.	Pourquoi bâtir une stratégie de Responsabilité Sociale ? (Le « Why » d'une stratégie RSE).....	9
3.	Comment construire une stratégie d'entreprise responsable ? (Le « How » de la responsabilité sociale).....	15
4.	Quelles actions concrètes conduire en matière de responsabilité sociale ? (Le « What » de la responsabilité sociale).....	20
5.	Conclusion.....	25
6.	Square.....	28

1.

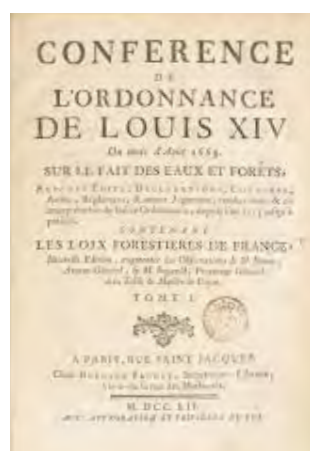
INTRODUCTION

L'idée selon laquelle les entreprises peuvent, dans leur recherche de maximisation des profits, générer des impacts négatifs sur la société ou l'environnement est très ancienne. Cette idée constitue un des fondements de l'extension du rôle de l'État au cours des siècles. L'État serait en effet, par sa capacité à voir loin et à prendre en compte les besoins de la population, le seul acteur capable de protéger la société contre les comportements prédateurs des entreprises, en créant et en actualisant en permanence les règles applicables à l'exercice des activités économiques.

Une telle philosophie se retrouve dans l'ordonnance «sur le fait des Eaux et Forêts» prise en 1669 sous l'initiative de Colbert. Cette ordonnance constatant que «le désordre qui s'était glissé dans les Eaux et Forêts du Royaume fut si universel et si invétéré que le remède en paraissait presque impossible» imposa des règles de gestion du patrimoine forestier à tous les acteurs. Elle se retrouve également dans l'ensemble des grandes lois sociales qui furent adoptées tout au long du XIX^e siècle. Ces lois imposèrent aux entreprises «prédatrices» des règles minimales permettant d'interdire le travail des enfants¹, de créer le droit de grève², de se réunir en syndicats³, etc.

L'idée selon laquelle les entreprises ont, au-delà de leur mission de maximisation des profits et parallèlement au rôle de l'État protecteur et visionnaire, une mission sociale est également ancienne. Elle se retrouve de manière explicite dans les courants de pensée liés au capitalisme paternaliste de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. Les entreprises investissant dans la construction de logements, voire de cités ouvrières, d'hôpitaux, écoles, bibliothèques fournissent des exemples d'approches philosophiques dans lesquelles des patrons capitalistes ont, de leur propre initiative, adopté des démarches visant à améliorer les conditions sociales de leurs employés et à dépasser les niveaux minima imposés par la réglementation de l'État.

Figure 1. Ordonnance de Louis XIV, 1669



1. Lois de 1841 et de 1874.

2. Loi Ollivier de 1864.

3. Loi Waldeck-Rousseau de 1884.

Cette idée de responsabilité sociale des entreprises a cependant fait l'objet de nombreuses controverses. Une des plus illustres est le procès ayant opposé en 1919 Henry Ford, fondateur, dirigeant et actionnaire majoritaire du constructeur automobile du même nom, et les frères Dodge, actionnaires minoritaires. Ces derniers réclamaient la distribution totale de 60M\$ de surprofits accumulés par l'entreprise alors qu'Henry Ford souhaitait consacrer ces réserves pour investir davantage afin « d'employer plus de personnes, d'élargir les bénéfices de ce système industriel au plus grand nombre pour les aider à construire leurs vies et leurs maisons ».

La Cour Suprême de l'État du Michigan donna raison aux frères Dodge en affirmant qu'une entreprise doit être dirigée pour maximiser le profit des actionnaires et que « les dirigeants ne peuvent décider de réduire ou de réserver des profits dans le but de les dédier à d'autres objets ». Plus récemment, l'économiste libéral américain Milton Friedman défendait dans les années 1970 que les entreprises ne pouvaient défendre des intérêts autres que la maximisation de leurs profits dans la mesure où elles ne disposaient pas de la légitimité « démocratique » pour s'occuper d'affaires publiques.

Ces controverses ont aujourd'hui principalement un intérêt historique. En effet, un consensus s'est dégagé progressivement au cours des dernières décennies pour considérer que les entreprises devaient, au-delà du respect de la réglementation, construire une stratégie de responsabilité sociale.

Le présent focus présentera Pourquoi les entreprises doivent bâtir une stratégie de responsabilité sociale propre (1), Comment elles doivent le faire (2), et Que faire (3).

Figure 2. Henry Ford





2.

POURQUOI BÂTIR UNE STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ?

(LE « WHY » D'UNE STRATÉGIE RSE)

Trois arguments principaux justifient que les entreprises se dotent d'une stratégie de responsabilité sociale :

- > Le modèle traditionnel de l'État régulateur ne permet plus de répondre aux défis sociaux et environnementaux.
- > Les parties prenantes de l'entreprise exigent la mise en place de ce type de stratégie.
- > La réglementation pousse à l'adoption de stratégies RSE par les entreprises.

2.1 Le modèle traditionnel de l'État régulateur ne permet plus de répondre aux défis sociaux et environnementaux

Le modèle traditionnel, inspiré de la pensée libérale occidentale, repose sur l'idée que les entreprises maximisent leurs profits et que l'État réglemente en tenant compte de l'intérêt général, de la vision long terme et de l'exercice d'une saine concurrence. Cette pensée repose sur l'idée que, dans un pays démocratique, il suffit

ainsi à l'État de réglementer de manière juste, et aux entreprises d'appliquer cette réglementation pour corriger les dérives prédatrices liées à l'activité économique.

Cette pensée est aujourd'hui hautement challengée, sous deux formes principales.

D'une part, et de manière paradoxale, **la réglementation est aujourd'hui, dans de nombreux secteurs, jugée tatillonne et éloignée des véritables enjeux sociaux ou environnementaux**. Les critiques formulées sur le fouillis du Code du Travail en France en sont un exemple : celui-ci serait, selon certains, générateur de conflits et d'incertitudes et ne jouerait plus qu'imparfaitement son rôle de protection des travailleurs. De même, la réglementation en matière de construction de logement serait, pour certains professionnels, devenue tellement complexe à appliquer qu'elle limiterait la capacité à construire des logements et serait contre-productive au regard des objectifs de bien-être social.

Un arrêté pris le 11 octobre 2019 en France en application de la loi dite « ELAN » du 23 novembre 2018, permet ainsi aux professionnels la capacité de déroger aux normes PMR (Personnes à Mobilité Réduite) pour 80% des logements d'un programme neuf, à condition que le logement soit « évolutif », c'est-à-dire adaptable par des « travaux simples ».

D'autre part, **les États ne parviennent pas à réglementer de manière efficace les enjeux sociaux** majeurs, voire se désengagent sur de nombreux sujets. Dans certains pays, ce désengagement est le résultat d'une démarche « idéologique » fondée sur une vision minimaliste du rôle de l'État. C'est le cas, particulièrement aux États-Unis pour des sujets tels que la santé⁴ ou l'environnement⁵. Dans la plupart des autres pays, ce désengagement apparaît plutôt comme le résultat d'une « impuissance publique⁶ », c'est-à-dire une incapacité des États à traiter les problèmes d'aujourd'hui. L'exemple le plus emblématique de cette impuissance publique est incarnée par l'inefficacité des démarches multilatérales visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre : depuis la conférence de Rio en 1992, ce sont près de 25 COP⁷ qui se sont tenues, sans résultat sensible sur le volume d'émissions de gaz à effet de serre, alors même que le consensus scientifique sur le lien de causalité entre émissions de gaz à effet de serre et hausse des températures s'est affirmé et que les conséquences concrètes du réchauffement deviennent déjà perceptibles avec des records de températures battus chaque année.

2.2 Les parties prenantes de l'entreprise exigent la mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociale

L'incapacité des États à réglementer efficacement explique que la pression de la société s'exerce directement sur les entreprises accusées d'être à l'origine des prédatons environnementales ou sociales. Cette pression n'est pas nouvelle : elle naît dans les années 1960, avec l'émergence des engagements citoyens au profit d'organisations non gouvernementales. Cette pression s'exerçait alors prioritairement sur les grandes entreprises multinationales et concernait des thématiques telles que la sauvegarde de l'environnement, la solidarité avec les pays en développement, ou la défense des droits humains.

Cette pression directe sur les entreprises s'est, depuis cette période, grandement renforcée.

En premier lieu, **l'origine de la pression sociale s'est largement diversifiée**.

À l'origine, la pression venait de quelques organisations non gouvernementales dont la raison d'être généreuse suscitait la sympathie d'une large partie du public, mais dont les méthodes ou les thèses étaient jugées « excessives » par la majorité de la population. Aujourd'hui, cette pression émane de l'ensemble des « parties prenantes⁸ ». En effet, et même si ce concept de parties prenantes reste à ce jour encore largement débattu, il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui la pression sur les entreprises sur ces thématiques provient d'acteurs beaucoup plus diversifiés : actionnaires, clients, fournisseurs, employés, voire fournisseurs se sont ajoutés aux ONG.

4. Cf. la tentative de Donald Trump d'abrogation de loi dite Obama Care qui crée une assurance santé fédérale universelle.

5. Cf. les décisions prises par Donald Trump au début de son mandat pour lever les restrictions environnementales pesant sur l'extraction des gaz de schiste.

6. Olivennes D. et Baverez N., 1990, « L'impuissance publique ».

7. Les plus célèbres Conférence des Parties (COP) ont été la COP3 à Kyoto en 1997 qui imposait des objectifs maxima d'émission, la COP21 à Paris en 2015 qui contenait des engagements de même nature, et la COP25 à Madrid qui fut un échec. La prochaine est programmée pour novembre 2020 à Glasgow.

8. « Parties prenantes », traduction de « Stakeholders », est un concept qui est apparu pour la première fois dans une note interne du Stanford Research Institute en 1963.

Ainsi, il n'est pas rare aujourd'hui de voir des actionnaires exiger la mise en place de politiques de responsabilité sociale⁹. De même, les études sur l'attractivité des marques employeurs démontrent qu'un nombre croissant de jeunes diplômés accorde une importance décisive à l'existence d'une stratégie de responsabilité sociale dans le choix de leur employeur¹⁰. Le manifeste pour un réveil écologique, plateforme lancée en 2018, en est un bon exemple.

En second lieu, **les thématiques de la pression sociale se sont élargies.**

Aux thématiques traditionnelles (sauvegarde de l'environnement ou préservation des droits humains) se sont ajoutées des thématiques nouvelles : égalité entre les sexes, diversité, éthique, maîtrise de la consommation énergétique, protection face aux dérives de « l'ultra-flexibilité » du travail, réduction des consommations d'emballages, bien-être animal, etc. Ce foisonnement « d'exigences sociales » qui pèsent désormais sur les entreprises témoigne de la diversification des préoccupations sociales et environnementales traversant les opinions publiques, et du fait qu'elles considèrent que ces sujets ne peuvent être exclusivement résolus par l'action régulatrice des pouvoirs publics. La pression directe sur les entreprises est nécessaire.

En troisième lieu, **le champ d'action de la pression sociale s'est approfondi.**

Il y a quelques années encore, la pression des parties prenantes s'exerçait sur les activités directement menées par les entreprises. Aujourd'hui, dans de très nombreux cas, elle porte non seulement sur les activités exercées

directement, mais également sur les activités menées de manière indirecte. Cet élargissement du champ de responsabilité peut se constater dans de nombreux secteurs¹¹. Cependant, c'est probablement dans le secteur bancaire et financier qu'il est le plus emblématique : désormais, ce qui est exigé des banques et des gestionnaires d'actifs en matière de transition énergétique n'est plus uniquement d'être exemplaires pour leur propre empreinte énergétique, mais d'arrêter de financer les projets et les entreprises qui génèrent des émissions polluantes via leurs activités.

2.3 La réglementation pousse les entreprises à mettre en place des stratégies de responsabilité sociale

Cette réglementation peut être contraignante ou incitatrice.

La réglementation contraignante

La réglementation contraignante est aujourd'hui naissante et sa portée reste assez modeste.

En France, la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises – 22 mai 2019) a certes introduit une disposition, en première analyse contraignante, pour toutes les entreprises françaises. Cette loi a modifié l'article 1833 du code civil relatif à **l'objet social** et qui dispose désormais que « la société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cette nouvelle rédaction de l'objet social fait l'objet, depuis son adoption, d'importants débats quant aux conséquences concrètes de sa mise en œuvre et de son caractère réellement contraignant.

9. Cf. l'étude du think tank interne de Blackrock publiée en février 2019, démontrant la montée des investissements ESG sous la pression des investisseurs.

10. 21% de la génération Z choisirait, à salaire égal, l'entreprise la plus éthique, Engagement RSE et attractivité organisationnelle, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2015.

11. Cf. par exemple, la pression exercée sur la grande distribution en matière de bien-être animal ou sur les groupes pétroliers sur les conditions sociales et environnementales du transport maritime de produits pétroliers.

L'obligation de publier un reporting extra-financier a, elle, une portée supérieure. Cette obligation résulte de la directive européenne du 22 octobre 2014 et a été transposée en droit français par une ordonnance du 19 juillet 2017. Cette ordonnance oblige les grandes entreprises¹² à fournir, au sein de leur rapport de gestion, une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Cette DPEF doit être également librement accessible sur le site Internet de la société pendant au minimum 5 ans et ses informations doivent être contrôlées par un organisme tiers agréé COFRAC¹³.

Cette DPEF doit présenter des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que, pour les sociétés cotées, les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption. Elle doit ainsi, notamment, faire figurer des informations relatives :

- > Aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit.
- > À ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire.
- > Aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés.
- > Aux actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités.

La DPEF constitue une obligation forte pour les entreprises : celles-ci sont en effet contraintes

de produire chaque année un document de synthèse, dont le contenu est validé par un tiers, qui présente leur modèle d'affaires, et les actions réalisées en matière de responsabilité sociale de manière globale. Une telle obligation vise ainsi à forcer les entreprises à dépasser la seule approche opportuniste ou superficielle et à « embrasser » la question de la responsabilité sociale de manière stratégique.

La réglementation incitatrice

A la réglementation contraignante s'ajoute, depuis longtemps, une réglementation incitatrice.

Cette incitation porte le plus souvent sur l'octroi d'un avantage financier pour l'entreprise, en contrepartie de la mise en œuvre d'actions concrètes.

Ce type d'incitation existe en France, pour le soutien aux causes sociales ou culturelles : les entreprises qui soutiennent des associations (par le biais d'une Fondation par exemple) ou des organismes culturels bénéficient d'avantages fiscaux sous forme de réduction d'impôts.

Il en existe également pour la promotion de l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Les entreprises sont incitées à intensifier l'emploi de ces personnes par un système de bonification de pénalité : l'amende à verser auprès de l'Agefiph est d'autant plus réduite que le taux d'emploi direct et indirect de ces personnes est élevé au sein de l'entreprise. Un dispositif analogue existe également pour l'accès ou le maintien dans l'emploi des personnes vulnérables : le contrat de génération, qui avait été créé en mars 2013 et qui a été supprimé en avril 2017, prévoyait ainsi une aide de l'État dans le cas où une entreprise

12. Les seuils applicables sont variables selon que l'entreprise soit cotée ou non cotée. Pour les entreprises cotées, sont soumises à la DPEF celles de plus de 500 salariés et de plus de 40 M€ de chiffre d'affaires. Pour les entreprises non cotées, sont soumises à la DPEF les entreprises de 500 salariés et de plus de 100 M€ de chiffre d'affaires. La DPEF est également communément dénommée « Rapport RSE ».

13. COFRAC : Comité français d'accréditation.

réalisait simultanément une embauche d'un jeune et maintenait un senior en poste.

L'incitation s'effectue également au travers de l'ouverture de nouvelles possibilités juridiques dans la définition des missions de l'entreprise.

Le meilleur exemple de cette approche en France se trouve dans les dispositions contenues dans la loi Pacte. Cette loi ouvre deux possibilités aux entreprises désireuses de fixer leur ambition sociale dans leur objet social.

- > La première consiste à offrir aux entreprises la possibilité de modifier leurs statuts et d'y insérer une « raison d'être »¹⁴. Cette raison d'être est constituée « des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». La raison d'être traduit ainsi une ambition de l'entreprise de travailler vers des objectifs qui dépassent la seule maximisation des profits et à faire émerger des préoccupations et des ambitions nouvelles. Plusieurs grandes entreprises, de secteurs d'activités diversifiés, ont déjà utilisé l'option offerte par la loi Pacte et se sont dotées d'une raison d'être : tel est le cas de Carrefour, EDF, Michelin, ou encore Veolia.
- > La seconde offre la possibilité d'opter pour un statut juridique d'entreprise « à mission »¹⁵. Ce statut, inspiré de celui des « benefit corporations » américaines, créé en 2010, impose un engagement plus fort. L'entreprise doit en effet s'engager à mentionner une raison d'être dans ses statuts, préciser un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise se donne pour mission de poursuivre, ainsi que les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée.

L'exécution de ces objectifs est vérifiée par un organisme tiers indépendant et le président du tribunal de commerce peut, en cas de manquement, ordonner la suppression de la mention « société à mission » de tous les documents émanant de la société. À ce jour, peu d'entreprises ont choisi d'opter pour ce statut, mais on peut néanmoins citer la Maif, la CAMIF, Yves Rocher, et Patagonia¹⁶.

La loi Pacte étant très récente, il ne paraît pas encore possible de faire un bilan sur l'adoption de ses nouvelles possibilités offertes sur l'objet social. Nul doute cependant que ces nouvelles possibilités fournissent une opportunité aux entreprises pour aborder le sujet de la responsabilité sociale par l'angle le plus « haut » : celui de leur objet social et de leur mission.

14. La notion de Raison d'être a fait l'objet d'une modification dans l'article 1835 du code civil et figure à l'article 169 de la loi Pacte.

15. Le statut d'entreprise à mission est détaillé dans l'article L.210-10 du code du commerce et figure à l'article 176 de la loi Pacte.

16. Patagonia est « benefit corporation » aux États-Unis.



3.

COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE RESPONSABLE ? (LE « HOW » DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE)

La partie précédente a montré pourquoi il est aujourd'hui nécessaire que les entreprises adoptent une stratégie de responsabilité sociale. Notre conviction est que les entreprises, avant de se lancer dans des actions concrètes de responsabilité sociale, doivent se poser la question du « Comment ? ». Une telle approche consiste à répondre de manière précise aux deux questions suivantes :

- > Définir clairement les objectifs d'une stratégie de responsabilité sociale
- > Clarifier l'organisation de l'entreprise et travailler l'appropriation de cette stratégie par les collaborateurs.

3.1 Définir le niveau d'ambition d'une stratégie de responsabilité sociale

La définition claire du niveau d'ambition d'une stratégie de responsabilité sociale constitue une étape fondamentale. L'idéal est que cette définition stratégique précède la mise en œuvre

effective d'actions de responsabilité sociale. Dans la pratique, ce préalable n'est souvent pas respecté dans la mesure où beaucoup d'entreprises ont commencé à mettre en œuvre des actions ponctuelles et éparses, sous la pression de différentes parties prenantes. Cependant, les enjeux de cette politique devenant de plus en plus importants, il devient nécessaire, pour toute entreprise ayant l'ambition de déployer une démarche convaincante, de clarifier les objectifs stratégiques de sa démarche.

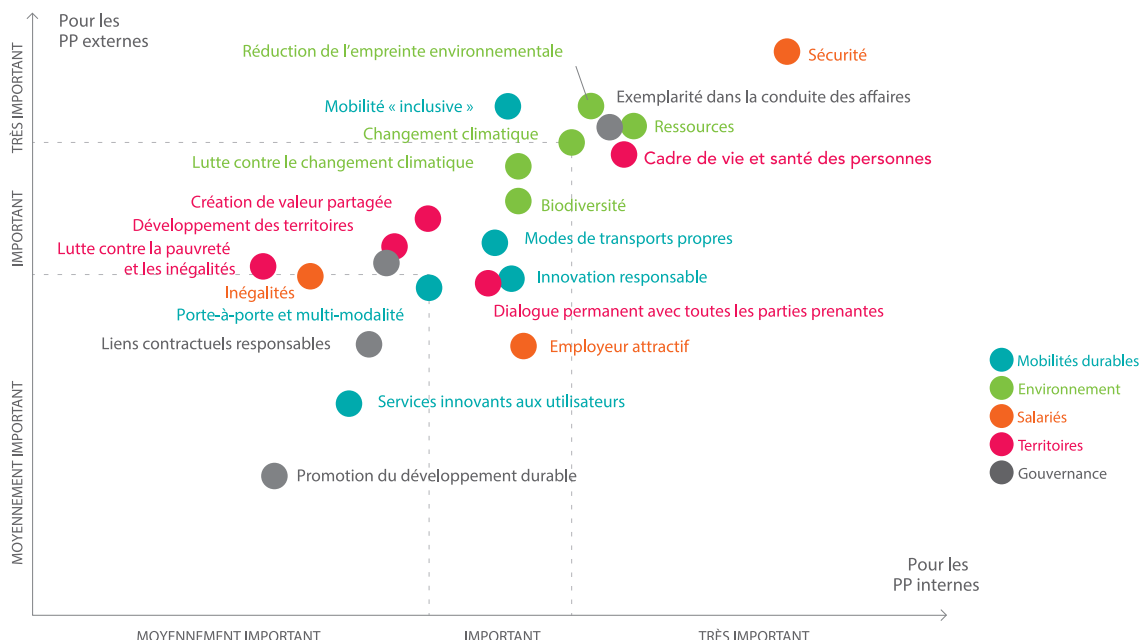
Cet exercice de clarification est un moyen de répondre de manière objective à la question philosophique posée par Milton Friedman, laquelle est évoquée dans l'introduction de ce Focus : l'entreprise n'ayant, par construction, pas de légitimité démocratique, comment construire une politique qui soit plus qu'une réponse désordonnée aux groupes de pression et qui soit le plus possible fondée sur des critères objectifs ? Deux démarches fournissent des moyens de répondre à cette interrogation.

La première est très classique. Elle consiste à réaliser un benchmark des meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale. Ce benchmark doit être réalisé en analysant les pratiques des entreprises de son secteur d'activité, mais également celles de secteurs différents. Il porte non seulement sur les actions réalisées par d'autres entreprises mais également sur des thématiques telles que l'organisation de la RSE, les choix faits concernant l'objet social, le niveau d'ambition affiché. Cet exercice constitue ainsi, pour une direction générale, une manière d'étalonner où se situe son entreprise. Il est un outil d'aide à la décision pour savoir où il convient de placer son niveau d'ambition stratégique en matière de responsabilité sociale.

La seconde est plus innovante. Elle consiste à **bâtir une « matrice de matérialité » des enjeux de responsabilité sociale** de l'entreprise.

Cette matrice permet de disposer, à l'issue d'une démarche collaborative, d'une vision pertinente des enjeux sociaux et environnementaux d'une entreprise, à court et moyen termes. Pour ce faire, l'entreprise identifie ses parties prenantes et sonde leurs attentes sur une liste d'enjeux préalablement identifiés. Ces attentes sont alors pondérées et cartographiées, ce qui permet de définir les chantiers prioritaires de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Même si de nombreux débats méthodologiques demeurent sur la manière dont les enjeux de l'entreprise sont identifiés, sur la façon dont les attentes des parties prenantes sont collectées, pondérées et/ou hiérarchisées¹⁷, la démarche et sa méthode présentent l'avantage de positionner la responsabilité sociale au niveau stratégique de l'entreprise et de définir de manière plus objective les actions prioritaires.

Figure 3. Matrice de matérialité de la SNCF



17. Certaines entreprises utilisent les données disponibles sur les réseaux sociaux pour identifier et hiérarchiser ces exigences, ce qui peut apparaître comme un moyen biaisé de remonter objectivement les enjeux.

En organisant les enjeux RSE selon leur importance relative vis-à-vis des parties prenantes et de leur contribution à la performance de l'entreprise, cette analyse est la clé de voûte de la définition d'une stratégie RSE.

La majorité des grandes entreprises ont aujourd'hui déjà réalisé une matrice de matérialité. Parmi elles, certaines se distinguent par la qualité de leurs travaux, particulièrement en ce qui concerne la méthode de construction, qui a permis une large prise en compte des avis des parties prenantes. À ce titre, nous pouvons citer par exemple : Michelin, Arkema, Bouygues construction, Sodexo, Sanofi, Engie, SNCF.

3.2 Positionner la responsabilité sociale dans l'organisation de l'entreprise et travailler l'appropriation par les collaborateurs

Le positionnement de la responsabilité sociale au sein de l'organisation des entreprises est aujourd'hui encore très variable.

De nombreuses entreprises ne disposent pas encore d'une fonction RSE identifiée dans leur organisation. D'après une étude réalisée au printemps 2018 par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) auprès d'un panel de 245 entreprises françaises, seulement 46% des ETI avaient une personne en charge des thématiques RSE ; ce chiffre tombait à 19% pour les PME, il était en revanche de 100% pour les entreprises du CAC 40.

Lorsque la fonction RSE est clairement attribuée, le rattachement peut fortement varier. Beaucoup d'entreprises ont fait le choix d'un rattachement à la direction générale¹⁸. L'étude ORSE indique que c'est le cas pour plus de 45%

des entreprises du panel interrogé. Lorsque la fonction RSE n'est pas rattachée à la direction générale elle dépend :

- > De la direction de la communication dans près de 13% des cas¹⁹.
- > Du secrétariat général (12%)²⁰.
- > De la direction des ressources humaines (env. 8%).
- > De la direction de la stratégie (7%).
- > D'autres directions telles que la direction marketing, la direction des opérations, la supply chain.

Le rattachement organisationnel constitue, à n'en pas douter, un indicateur de l'irrigation des thématiques de responsabilité sociale au sein de l'entreprise. À l'instar des thématiques transversales, comme le digital ou la data qui ont vu se créer des postes de Digital Officer ou de Data Officer directement rattachés auprès des directions générales de grands groupes, les directions RSE (ou les directions de l'engagement) placées auprès des directions générales traduisent la volonté des grandes entreprises à placer ces thématiques au premier rang de leurs priorités.

L'appropriation de la démarche socialement responsable constitue également un défi considérable pour les entreprises. En effet, longtemps les thématiques de RSE ont été portées par un faible nombre de collaborateurs et n'ont que très faiblement irrigué le fonctionnement des entreprises. Ces thématiques étaient souvent utilisées à des fins de communication ou d'image. Dépasser ce stade implique une appropriation plus large, qui doit aller au-delà des équipes directement en charge des sujets RSE.

18. Comme pour BNP Paribas, Clarins, Fnac-Darty, Monoprix.

19. Comme pour Amor Lux, Klesia, Vivarte.

20. Comme pour Carrefour, Crédit Agricole, Société Générale.

Cela passe notamment par des plans de communication interne, des programmes de formation et de sensibilisation, la désignation d'ambassadeurs de la démarche RSE dans les différentes entités de l'entreprise, l'implication des collaborateurs pour qu'ils soient acteurs de la stratégie, etc.

Au-delà de ces actions, une véritable démarche d'appropriation implique de « challenger » les processus clefs de l'entreprise au travers du prisme RSE, voire même, dans certains cas, le modèle d'affaires et le portefeuille d'activités.

Une telle ambition constitue un défi beaucoup plus important et nécessite un engagement

plus élevé. Elle ne peut bien évidemment pas être mise en œuvre de manière instantanée : elle réclame du temps et de la persévérance. Challenger le portefeuille d'activités, la supply chain, le processus d'innovation de nouveaux produits ou services, le processus de recrutement pour le rendre plus égalitaire, etc. témoignent d'une ambition très forte ; limiter le challenge à la consommation de papier dans les imprimantes ou de gobelets en plastique de la machine à café témoigne d'une ambition moins disruptive. C'est donc bien en ayant défini le niveau d'ambition stratégique en matière de RSE (le « How ») qu'il convient de définir les actions qu'il convient de mettre en œuvre.



4.

QUELLES ACTIONS CONCRÈTES CONDUIRE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ? (LE « WHAT » DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE)

Après avoir évoqué pourquoi les entreprises doivent mettre en place une stratégie de responsabilité sociale, comment elles doivent procéder, cette troisième partie fournit quelques orientations sur les actions concrètes qui peuvent être conduites. Elle n'a pas vocation à décrire de manière exhaustive l'ensemble des actions à mettre en œuvre, mais plutôt à apporter des suggestions et à en structurer la portée.

4.1 Actions pour clarifier l'ambition

Comme cela a été indiqué plus haut, de nombreuses entreprises se sont engagées dans des actions de RSE sous la pression de parties prenantes ; elles ont ainsi surtout, dans un premier temps, cherché à répondre à ces pressions dans un but de communication externe et de manière défensive. Pour nombre d'entreprises, de telles approches apparaissent inadaptées aux défis de la RSE aujourd'hui.

Notre conviction est que les entreprises doivent clarifier leur niveau d'ambition en matière de RSE. Pour certaines, l'enjeu stratégique de la RSE est un enjeu existentiel ; pour d'autres, cet enjeu peut être moins primordial. Il importe que ce constat sur la nature de l'enjeu RSE soit le résultat d'une démarche rationnelle.

La démarche de « matrice de matérialité », décrite en partie 2.a, apparaît à ce titre une nécessité. Elle donne l'occasion d'identifier explicitement les parties prenantes de l'entreprise et d'établir avec elles une vision claire de ses enjeux prioritaires. Elle permet ainsi d'objectiver le niveau d'ambition que l'entreprise doit avoir en matière de responsabilité sociale et de définir les priorités d'actions de manière rationnelle. Cette démarche, lorsqu'elle est bien menée, nous paraît ainsi constituer le socle nécessaire pour construire une stratégie de RSE. Couplée à des benchmarks des bonnes pratiques RSE de

concurrents et d'entreprises d'autres secteurs, elle permet de dépasser le stade « intuitif » dans lequel, dans de nombreux cas, les entreprises ne font en fait que répondre de manière non structurée à la pression de « ceux qui crient le plus fort ».

4.2 Exemples d'actions pour transformer le modèle d'affaires

Comme indiqué plus haut, toutes les entreprises n'aboutiront pas à la conclusion que les enjeux RSE sont d'importance existentielle. Notre conviction toutefois est qu'un nombre croissant d'entreprises aboutira à ce constat. Pour celles-ci, il s'agira alors d'engager une profonde transformation, au moins aussi complexe que l'ont été ces dernières années l'arrivée du digital ou la révolution data.

Se doter d'une organisation RSE

Conduire cette transformation impose une **adaptation d'organisation**. La création d'une direction RSE semble ainsi une nécessité, de même que son rattachement à la direction générale. Les enjeux RSE sont, par nature, transverses ; les actions à conduire viennent percuter des business model existants, des process établis de longue date, impliquant des directions aux frontières reconnues. Seule une organisation transverse, placée au plus près de la direction générale, a la capacité à challenger le statut quo et à procéder à des remises en question approfondies.

Conduire des projets RSE transformant le modèle d'affaires de l'entreprise

Une direction RSE, même directement rattachée à la direction générale, n'obtiendra pas de résultats si elle ne peut s'appuyer **sur des projets concrets à fort impact dans l'entreprise**. Il faut ainsi, pour les entreprises qui souhaitent mettre

en œuvre une stratégie ambitieuse, confier à ces directions RSE le pilotage ou le « sponsorship » de ces projets. Il existe plusieurs types de projet susceptibles d'installer une démarche RSE ambitieuse.

Le premier projet est de s'engager dans une démarche de labellisation.

La labellisation est une démarche qui permet de procéder à une revue complète de la maturité RSE d'une entreprise et d'identifier les actions à entreprendre pour progresser. C'est une démarche nécessairement transverse, qui concerne tous les domaines de l'entreprise ; elle est hautement mobilisatrice et engage dans la durée.

Une multitude de labels existe aujourd'hui. Certains s'appliquent à des secteurs d'activité particuliers (finance, agro-alimentaire, cosmétique, alimentation, produits d'entretien, informatique et multimédia, textile, etc.). D'autres s'appliquent à des thématiques de la RSE (les achats, la qualité de vie au travail, le numérique, etc.). Enfin, des labels généralistes s'adressent à toutes les organisations et traitent l'ensemble des sujets de responsabilité sociale (cf. figure 4).

Le second consiste à identifier les processus clefs et à les revisiter selon une approche RSE. Cette approche, potentiellement moins ambitieuse que la démarche de labellisation, peut néanmoins se révéler très performante si le ou les processus choisis sont au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise.

Tel est le cas par exemple de la supply chain. Ce domaine a souvent été optimisé dans une optique exclusive de réduction des délais et des coûts. Les conséquences de cette optimisation en termes de consommation de CO₂, de conditions de travail des employés dans les pays à bas coûts de main d'œuvre, voire

21. La situation de dépendance à l'égard de la Chine sur des biens tels que les masques ou les médicaments sont, à ce titre, emblématiques.

Figure 4. Les principaux labels généralistes disponibles en France

	 LUCIE 26000 Label LUCIE	 ENGAGÉ RSE Afnor	 LABEL BCORP B Lab
Origine	France (lancement en 2007)	France (lancement en 2017)	Etats-Unis (lancement en 2015 en France)
Cible	Tous types d'organisations	Entreprises à but lucratif	Entreprises à but lucratif
Caractère international	Non	Non	Oui
Alignement avec l'ISO26000	Oui	Oui	Non
Nombre d'entreprises dans la communauté du label	500 organisations	400 organisations	3 300 organisations

de dépendance d'approvisionnement²¹ sont aujourd'hui considérés comme insupportables. Transformer une supply chain dans une optique davantage orientée vers la responsabilité sociale et environnementale est un projet de grande ampleur, à caractère transversal et mobilisateur. Il engendre une transformation profonde de l'entreprise et génère des gains RSE très importants.

Tel est également le cas de la conception de produits / services et l'innovation : ce processus ne prenait jusqu'à présent pas ou peu en compte des critères RSE. Cela provenait du fait que les problématiques environnementales ou sociales n'étaient pas des critères d'achat pour les clients.

90%
des consommateurs européens se disent sensibles à la consommation raisonnée et ont le sentiment d'agir pour tendre vers cet objectif.

Désormais, les études montrent que les clients sont sensibles à ces engagements²².

Il devient alors clef de concevoir et de produire des biens et des services qui répondent à ces nouvelles attentes. C'est une révolution qui doit intervenir tout au long de la chaîne, du processus d'innovation, à la conception puis à la mise sur le marché de ces nouveaux produits ou services.

Mesurer les impacts des démarches RSE

La mesure d'impacts générés par une démarche RSE a pour principe de dresser un bilan « coûts / bénéfices » pour chaque partie prenante concernée par cette démarche.

Non limité à une dimension financière, il est question de valoriser l'impact social créé par une entreprise, pour un montant d'investissement donné. Un tel bilan inclut les coûts et les bénéfices, à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Ce bilan peut s'exprimer en euros, en observations qualitatives, ou sous la forme d'un ratio (« pour 1 euro investi, la valeur créée pour les parties prenantes concernées par le projet se répartit de la façon suivante (...) »).

22. La consommation raisonnée en Europe, étude menée par Oney et OpinionWay, février 2020.

Les intérêts d'une telle étude pour l'entreprise qui l'initie sont les suivants :

- > **Arbitrer des projets et prendre des décisions :** objectiver la démarche RSE et permettre de réallouer certaines ressources si une action n'est pas jugée comme étant « rentable ».
- > **Rendre compte :** la mesure d'impact de ses actions RSE permet à l'entreprise de rendre compte de leur efficacité auprès des parties prenantes concernées par ces actions.
- > **Piloter :** une mesure objective des impacts de ses actions RSE permet de disposer d'outils pour piloter dans le temps l'efficacité de ces actions.

4.3 Exemples d'actions pour ancrer les démarches de RSE dans les entreprises

La prise en compte des enjeux RSE constitue un défi considérable dans les entreprises. Nous avons évoqué la nécessité de créer une direction RSE en charge de la coordination de cette transformation, et de placer cette direction au plus proche de la direction générale de l'entreprise. Il convient également d'accompagner cette démarche d'actions concrètes à l'égard de l'ensemble des collaborateurs. Les étapes suivantes semblent donc incontournables pour ancrer une démarche RSE au sein d'une entreprise.

Sensibiliser ses collaborateurs

- > Les informer régulièrement afin de les sensibiliser aux problématiques RSE et aux enjeux de leur entreprise.
- > Donner envie aux collaborateurs d'agir en exposant clairement les bénéfices individuels et collectifs que les pratiques RSE induisent.

- > Communiquer avec des informations chiffrées et des données objectives.

Éduquer ses collaborateurs

- > Expliquer en quoi la stratégie RSE de l'entreprise est connectée à la stratégie générale de l'entreprise (« une démarche RSE au service de nos ambitions stratégiques »).
- > Former les métiers afin qu'ils puissent tous déployer la stratégie RSE de l'entreprise, à leurs niveaux.
- > Amener à modifier les comportements de chacun, au quotidien (« Les éco-gestes au bureau » par exemple).

Mobiliser

- > Faire en sorte que les collaborateurs soient de véritables acteurs de la démarche RSE.
- > Consulter l'avis des collaborateurs (sondages, groupes de travail à thématiques RSE).
- > Acculturer et former les collaborateurs aux enjeux de responsabilité sociale.
- > Partager sur les objectifs, les stratégies, et les progrès de façon régulière et transparente.

Mesurer et rendre compte de l'efficacité de la démarche RSE

- > Communiquer clairement et fréquemment, avec des indicateurs pertinents.
- > Récompenser les initiatives à succès et les collaborateurs investis.



5.

CONCLUSION

L'idée selon laquelle les entreprises avaient, au-delà de leur objectif de maximisation des profits, des obligations à l'égard de la société est une idée ancienne. Cette idée a longtemps fait l'objet de débats mais elle s'impose aujourd'hui. Les pouvoirs publics, par volonté politique de « laissez-faire » ou par impuissance ne sont plus en mesure, aux yeux de l'opinion, de garantir que l'action des entreprises soit bénéfique pour les sociétés. Ce constat concerne aussi bien les thématiques environnementales que celles relatives aux droits humains.

Il est ainsi aujourd'hui acquis que toute entreprise, grande ou petite, doit intégrer la responsabilité sociale dans sa stratégie. La réglementation encore faiblement contraignante l'y incite de plus en plus. Ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, employés, associations de consommateurs etc.) augmentent leur niveau d'exigence. La crise du Covid-19 en 2020 va probablement encore accroître la pression dans la mesure où elle va conduire à questionner une grande partie du modèle économique mondialisé qui était fondé sur une concentration

extrême des lieux de production dans des pays à bas coûts de main d'œuvre et des transports peu coûteux et hautement consommateurs en énergie fossile.

Face à cette situation, certaines entreprises ont déjà « changé de braquet ». Les autres seront obligées de le faire et devront passer de politiques RSE essentiellement défensives, à vocation de communication, à des stratégies plus globales et profondes.

Les entreprises doivent adopter face à ce défi une approche à la fois ambitieuse et rationnelle.

Tout d'abord, il leur convient de bien clarifier leur réel niveau d'ambition stratégique en matière de RSE. Le benchmark des meilleures pratiques et surtout la « matrice de matérialité » sont des exercices à ce titre, très utiles.

Elles doivent, une fois cette ambition clarifiée, positionner la fonction RSE dans leur organigramme à un niveau cohérent avec cette ambition. Elles doivent également lancer les projets qui permettront concrètement de faire avancer les thématiques de responsabili-

té sociale dans leur modèle d'affaires. Pour les plus ambitieuses, la démarche de labellisation nous paraît très mobilisatrice et en mesure de générer des impacts profonds ; il est également possible de choisir de « refonder » des processus clefs à fort enjeu tels que la supply chain ou le processus d'innovation et de création de nouveaux produits / services.

Enfin, elles doivent s'attacher à « ancrer » cette démarche RSE auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs. Cet ancrage passe par une série d'actions de sensibilisation, d'éducation, de mobilisation et de mesure à destination des collaborateurs. Ces actions feront ainsi, progressivement, de la responsabilité sociale un des enjeux majeurs de l'entreprise et un élément de sa culture.

Notre conviction est qu'une entreprise responsable doit combiner les quatre éléments (clarté de la stratégie, positionnement de la fonction RSE, projets de transformation du modèle d'affaires, ancrage de la politique parmi ses collaborateurs) pour être à la hauteur des défis soulevés par la RSE aujourd'hui. Ne pas le faire fait prendre un risque de décrochage face aux exigences des parties prenantes. Ce n'est plus une question d'image, c'est, pour beaucoup d'entreprises, une question de pérennité sur le moyen terme.





DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un cabinet de conseil en stratégie et organisation. 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France, en Belgique et au Luxembourg, Square est, avec ses 700 consultants, l'un des rares acteurs du marché à proposer une gamme d'expertises aussi étendue.

Square guide ses clients en mettant à leur disposition ses compétences et son expérience sur 8 domaines d'excellence :

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

DIGITAL

Square accompagne ses clients dans l'élaboration de leur stratégie digitale, la conception et la mise en œuvre de nouveaux parcours digitaux pour leurs clients ou leurs collaborateurs, ainsi que dans l'ensemble des chantiers d'acculturation interne et d'accompagnement aux nouvelles méthodes de conception.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

MARKETING

Square accompagne ses clients sur l'ensemble du spectre marketing : marketing stratégique, marketing relationnel, marketing de l'offre, communication, tarification, satisfaction clients. Nos expertises, initialement centrées sur les secteurs de la banque et de l'assurance, s'adressent désormais à l'ensemble des industries ou services B2C.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre les missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

SUPPLY-CHAIN

Square assure l'excellence opérationnelle de la logistique, des achats aux derniers kilomètres, avec des parcours clients différenciants. Nos experts conçoivent des solutions omnicanales mettant en œuvre les meilleures pratiques des systèmes d'informations, de la mécanisation à la robotisation.

Ce focus sur «l'entreprise responsable» a pour ambition de fournir un état des lieux de la réflexion sur la RSE des entreprises et de donner quelques conseils de mise en œuvre. Il est construit en trois parties : la première décrit pourquoi les entreprises doivent se doter d'une stratégie en matière de responsabilité sociale; la seconde présente comment elles doivent s'y prendre ; la troisième fournit quelques exemples d'actions concrètes qui peuvent être déployées. La conviction portée par ce document est que la meilleure démarche consiste à définir précisément le niveau d'ambition stratégique que l'entreprise se fixe en matière de RSE et à décliner ce niveau d'ambition dans le modèle d'affaires, dans les processus clefs et dans la culture de l'entreprise et les comportements des collaborateurs. C'est cette démarche combinée «par le haut» et «par le bas» qui nous paraît apte à répondre aux défis RSE qui se posent aux entreprises.

Square dispose d'une équipe de consultants capable d'accompagner ses clients sur les différents volets d'une stratégie RSE : définition du niveau d'ambition, transformation du modèle d'affaires et des processus clefs dans une optique RSE, mise en conformité réglementaire, ancrage et diffusion de la culture RSE.

CONTACTS



LAETITIA MAMAN

Project Manager

+33 6 61 43 81 66
laetitia.maman@viatys.com



SÉBASTIEN GOLLIARD

Associate Partner

+33 6 33 12 79 86
sebastien.golliard@viatys.com



MARC CAMPI

Associate Partner

+33 6 84 02 68 59
marc.campi@square-management.com



DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
