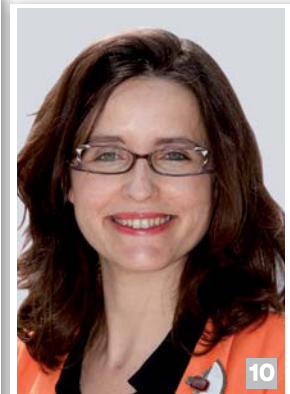


Où en est la **RSE**? Le point de vue de **10** experts

Pour le 100^e numéro, 10 acteurs de la RSE d'horizons différents dressent un état des lieux de sa mise en œuvre en France. Au-delà des discours des entreprises comme des pouvoirs publics, quelle est la diffusion et l'appropriation réelle de cette nouvelle façon de concevoir le rôle de l'entreprise dans la société et comment va-t-elle progresser ?



(De gauche à droite) **1- Michel Doucin**, ambassadeur pour la RSE ; **2- Patrick d'Humières**, président de l'Institut RSE management ; **3- Caroline de la Marnière**, présidente de Capitalcom ; **4- Daniel Lebègue**, président de l'ORSE ; **5- Antonio Manganello**, Chargé de Plaidoyer RSEE pour le CCFD-Terre Solidaire et coordinateur du Forum citoyen pour la RSE ; **6- Nicole Notat**, présidente de Vigéo ; **7- Laurence Pessez**, déléguée à la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas ; **8- Patrick Pierron**, secrétaire national chargé du développement durable à la CFDT ; **9- Yann Queinnec**, membre de Sherpa et directeur associé d'Orientation durable ; **10- Hélène Valade**, directrice du C3D.

Et maintenant ?

Après une décennie de déploiement progressif de la RSE à travers les engagements volontaires des entreprises et de réglementations nationales sur le reporting, les experts interrogés par Repères RSE nous dressent un portrait en demi-teinte de l'efficacité des démarches. Au-delà du constat, il importe maintenant de savoir où l'on va...

Déploiement encore « *peu abouti* », qui reste le fait d'une « *minorité d'entreprises* » ; mise en œuvre de la loi NRE « *décevante* » malgré « *une montée en puissance* » des initiatives « *engageantes* » de la part de certaines entreprises ou secteurs ; réflexions et réglementations croissantes au niveau national et international mais qu'il reste à « *faire vivre* »... Voici le portrait en demi-teinte que dressent nos 10 experts de l'état de la RSE dans l'Hexagone. Faut-il s'en étonner dans un contexte de crises multiples, qui semblent paralyser toute velléité de prise de risques ? Faut-il pour autant s'en satisfaire ? Certainement pas.

Depuis une décennie, les initiatives, si elles restent insuffisantes, se sont multipliées, qu'elles viennent du secteur privé ou public. Pour autant elles semblent encore trop souvent prises sous la contrainte et peinent à être traduites en véritables stratégies. Les contributions des différentes personnalités que nous avons invitées à s'exprimer dans les colonnes de Repères RSE nous incitent cependant à un certain optimisme. Car, dans les différents secteurs (administration, ONG, cabinets de conseils, institutions...) où elles opèrent, toutes font état d'un début de changement, au sein même de la société, pour que les entreprises et organisations prennent leur responsabilité envers leurs collaborateurs, les ressources qu'elles utilisent et l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elles interagissent.

Mise en œuvre du reporting

En 2013 va commencer, en France, la mise en place du reporting obligatoire pour de nouvelles entreprises. Les sociétés de 2000 salariés et plus dont le bilan ou le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 400 millions d'euros doivent désormais fournir des informations sociales et environnementales dans un rapport présenté à leur conseil d'administration ou leur directoire⁽¹⁾, selon le décret du 24 avril 2012. Les sociétés de plus de 500 salariés affichant un bilan de plus de 100 Millions d'euros ont, eux, un sursis d'un an, avant que cette obligation ne soit encore étendue. Cette mesure, prévue par l'article 225 de la loi Grenelle 2, reste toutefois à affiner et pourrait bien être revue dans le cadre parlementaire au cours de l'année, à la demande de plusieurs associations.

Mais au-delà du reporting extra-financier sur lequel se focalise la France depuis la loi NRE, c'est une stratégie globale, élaborée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes qui est attendue pour cette année par l'ensemble des acteurs. Ils sont en quête d'une vision des pouvoirs publics et de visibilité sur l'agenda. La forte attente d'une plateforme de dialogue sur la RSE, actée en Conférence environnementale mais qui peine à voir le jour, en est l'une des expressions. L'arrivée de nouveaux députés sensibilisés à la question de la RSE dans son acception large pourrait aussi donner un nouvel

élan aux travaux législatifs.

Il serait temps car la France, qui fut pionnière en matière de reporting au début des années 2000, a perdu de son avance. Au niveau européen, d'autres pays comme l'Allemagne, font montre d'une stratégie plus élaborée en la matière. Au niveau des institutions européennes, la stratégie RSE de la Commission publiée en 2011 donne une nouvelle définition plus exigeante. Elle parle de « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* », ce qui les enjoint à engager « *en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base (...)* ». Cette définition est pourtant encore peu intégrée par les entreprises elles-mêmes.

L'impulsion internationale

À l'international, ces dernières années ont également été riches en matière de RSE. L'adoption en 2010 de l'ISO 26000 a donné le ton. Puis l'adoption des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies avec la mise en œuvre du cadre de référence connue sous la devise « *protéger, respecter et réparer* », chère à son auteur John Ruggie, suivie par la réforme des Principes directeurs de l'OCDE ont confirmé le mouvement. Mais ce cadre international reste non contraignant et son application s'avère complexe alors que les crises économiques, sociales et environnementales frappent de plein fouet les Etats comme les entreprises. Mais opposer compétitivité et régulation RSE n'a guère de sens. Comme le souligne Antonio Manganella, du Forum citoyen pour la RSE : « *doit-on déduire qu'une entreprise qui violerait impunément les droits humains serait plus compétitive ?* ».

La culture de la RSE doit encore se diffuser. Au sein des entreprises d'abord car « *la priorité est toujours d'ancrer durablement la RSE dans les comportements* », reconnaît Laurence Pessez. La déléguée à la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas met ainsi la formation de ses commerciaux aux politiques d'investissement dans les secteurs sensibles comme l'un des objectifs majeurs de cette année. Mais si les entreprises sont les premières visées, les syndicats aussi doivent opérer le virage RSE. C'est en tout cas le vœu de Patrick Pierron, le secrétaire national chargé du développement durable à la CFDT qui veut parvenir à placer la RSE « *au cœur des méthodes revendicatives* » par la formation de ses responsables mais aussi de ses militants. Plus largement encore, c'est la méthode collaborative, pierre angulaire de la RSE, qui doit essaimer dans l'ensemble de la société.

Béatrice Héraud ■

(1) Un décret du 24 Avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale prévoit qu'un arrêté encadrera la mission des organismes tiers indépendants chargés de vérifier ces informations. Ce futur arrêté était soumis à consultation publique du 21 décembre 2012 au 21 Janvier 2013. L'avis du tiers indépendant ne sera exigé qu'à partir du 1er janvier 2016.

Pour en savoir plus :

Stratégie européenne pour la RSE

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

Le guide pratique du reporting RSE du Medef

http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Reporting_RSE_-_Mai_2012.pdf



Michel DOUCIN

Une pratique de **concertation** des pouvoirs publics **insuffisante et discontinue**

Michel Doucin est Ambassadeur chargé de la RSE et de la bioéthique au sein du Ministère des Affaires étrangères. Il assure l'unité des positions françaises en la matière dans les différentes instances de négociations internationales intergouvernementales comme le Groupe des amis du paragraphe 47.

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

Tout dépend de l'indicateur que l'on prend. Selon l'enquête INSEE de 2012⁽¹⁾, plus de la moitié des sociétés de 50 salariés déclarent s'impliquer dans la RSE donc... qu'en est-il de l'autre moitié ? Cet engagement croît avec la taille des sociétés et dépend des secteurs : il est davantage présent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement que dans le commerce. En particulier, elles sont plus attentives aux enjeux de développement durable dans leur politique d'achats ou au respect de la biodiversité. Concernant le reporting extra-financier, sur lequel les pouvoirs publics consacrent une grosse part de leur énergie, on peut voir un indice de succès -au moins du message- dans le fait que la France soit l'une des sections les plus importantes au monde du Global Compact (avec 700 entreprises membres) et le 4e rang qu'elle occupe de la dernière enquête KPMG sur l'état du reporting RSE au niveau mondial (2011). Cependant les enquêtes qualitatives de mise en œuvre de la loi NRE sont décevantes. Par ailleurs, l'ISR offre un bilan en demie teinte, avec 115 milliards d'en-

cours fin 2011, mais à 80% dus aux investisseurs institutionnels, dont un quart d'épargne salariale.

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

Les espaces de promotion de la RSE ne jouent pas leur rôle de façon satisfaisante dans notre pays. La plupart sont spécialisés sur une partie seulement d'un sujet pourtant désormais reconnu comme couvrant bien plus que l'environnement, le social et la gouvernance économique (les 7 questions centrales d'ISO 26000), ce qui donne à leur message un sens déformé. Certains se refusent à toute collaboration avec les pouvoirs publics alors que le dialogue entre le régulateur et les organisations d'entreprises est essentiel pour élaborer ce que la Commission européenne appelle le « smart mixt » entre régulation et volontarisme. Enfin, et c'est une conséquence de ceci, la pratique de concertation des pouvoirs publics est, depuis 12 ans, insuffisante, discontinue, mélangeant de façon non maîtrisée la carotte et le bâton. Ce qui ne produit pas toujours les meilleures normes. La future plateforme RSE annoncée par

le Premier Ministre est, de ce fait, porteuse de beaucoup d'espoirs.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

Pour le ministère des Affaires étrangères, il existe deux enjeux prioritaires. D'abord, le fait que le processus de concertation qu'il a lancé pour réformer sa politique d'aide dans le cadre des Assises du développement et de la solidarité internationale débouche sur des orientations pertinentes en ce qui concerne le nouveau volet consacré à la RSE qu'elle devrait contenir. D'autre part, que les acteurs économiques français veuillent enfin bien considérer que l'élaboration de standards internationaux relatifs à la RSE (et à l'ISR) les concerne et qu'ils doivent exercer, comme leurs collègues des autres grands pays, un lobbying intelligent pour qu'elle se déroule en concordance avec nos valeurs nationales et leurs intérêts (dans l'ordre). Ces négociations sont extrêmement nombreuses, en particulier celles qui s'inscrivent dans des approches sectorielles ou produits (ex : RSPO, minerais rares, FLA, etc.)

(1) http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1421

La RSE sur le site du ministère des Affaires étrangères : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/diplomatie-economique-901/responsabilite-sociale-des-22057/>

Nicole NOTAT

L'**obligation de reporting** RSE a été un véritable accélérateur

Nicole Notat préside l'agence de notation Vigeo qu'elle a fondée il y a dix ans. En 2012, elle a publié « L'entreprise responsable, une urgence » (éditions dialogues).

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

Mon parti pris est résolument optimiste. Je pense que la RSE est aujourd'hui intégrée à la rhétorique des acteurs économiques mais elle l'est moins dans celle des acteurs politiques. L'obligation pour les entreprises de publier des reportings sur le développement durable a été un véritable accélérateur. Bien sûr, la RSE relève encore souvent plus du discours que des actes mais les choses bougent. Je vois bien monter, côté entreprises et côté investisseurs, les préoccupations sur les divers enjeux ESG. Cela ne conduit à intégrer ces dimensions dans leurs stratégies. La mise en place progressive de l'article 225 de la loi Grenelle 2 génère deux types de réaction, on trouve des attentistes qui ne font rien en prétextant que le cadre réglementaire n'est pas encore clairement défini et aussi des acteurs qui anticipent et souhaitent se préparer au mieux pour faire face aux futures règle-

mentations. La proportion entre les deux varie considérablement selon les secteurs. Dans les domaines où les problèmes environnementaux et sociaux sont palpables, on trouve logiquement les politiques de RSE les plus complètes. Mais nous voyons apparaître à Vigeo de nouvelles demandes d'entreprises. Elles souhaitent que nous puissions les aider à mettre en place des indicateurs pertinents pour leur reporting extra-financiers.

Quels sont les freins à sa généralisation ?

Les freins, quand il y en a, sont d'abord d'ordre culturel. Là encore on retrouve deux catégories d'acteurs. Ceux qui ont compris que le développement durable est porteur de mutations profondes de l'économie en général qui vont concerner aussi bien les conditions de production que les transports ou les relations sociétales, utilisent la RSE comme un véritable atout en termes de gestion de risques et de

révélateurs d'opportunités métiers. Les autres, les sceptiques, sont moins pressés d'agir tant qu'il n'y a pas d'obligation réglementaire et que les risques environnementaux et sociaux leur semblent impalpables. Ce sont eux qui freinent bien sûr mais là encore, le rapport de force entre ces deux catégories varie considérablement selon les secteurs.

Quelles sont vos priorités pour 2013 ?

Nos priorités s'orientent vers la production de produits et services davantage en adéquation avec des demandes plus matures d'entreprises ou d'investisseurs. Nous allons étendre le nombre de valeurs couvertes, en particulier par la production d'une recherche concernant des entreprises dans les pays émergents et enfin, conforter et développer notre présence sur le marché européen et au-delà.

Le site de Vigeo : www.vigeo.com





Patrick d'HUMIÈRES

La RSE a décollé mais n'est pas encore un enjeu de performance

Patrick d'Humières est président de l'Institut RSE management (spécialiste du reporting extra-financier) et directeur de Centrale Executive Développement Durable. Il co-préside l'association des conseils en développement durable et RSE.

Après une décennie d'expérimentations et de démarches visionnaires de la part de certains acteurs qui ont formalisé des démarches RSE engageantes, la France a entamé un cycle d'encouragement à la RSE, via la loi Grenelle 2 et lors de la Conférence environnementale. La France cumule toutefois trois caractéristiques paradoxales : des textes directifs en faveur du reporting mais une administration désorganisée et sans doctrine ; une communauté économique qui revendique largement la RSE mais qui l'assimile encore à de la bienveillance environnementale et une société civile qui voudrait que les entreprises fassent tout mais qui ne leur accorde aucun crédit pour les progrès qu'elles réalisent. Bref, la France idéologise largement la question de la RSE au lieu de s'attacher à en faire un terrain du contrat de progrès social, pragmatique et partagé, même si des mutations sensibles sont à l'œuvre et que la pression internationale en fait une préoccupation croissante.

La question est aujourd'hui de savoir si les entreprises qui font des efforts sont traitées comme

celles qui n'en font pas. Trois problématiques en découlent. D'abord, partagent-elles le même concept (c'est-à-dire que la responsabilité de l'entreprise se situe dans la façon dont elle accomplit sa mission en termes de durabilité) ? La mesure ensuite : elle suppose qu'on se mette d'accord sur un mode de suivi objectif, fiable et opposable. Enfin, l'incitation par l'action publique : là encore il faut un consensus pour créer une dynamique RSE susceptible d'infléchir le modèle macro-économique.

Les acteurs français concernés savent qu'il leur faudrait discuter ensemble de la RSE pour l'approprier et la penser à long terme mais ils attendent encore de la puissance publique qu'elle tienne l'ordre du jour et arbitre à leur place. Ils ne se font pas encore assez confiance pour débattre par eux-mêmes et rechercher des voies de progrès sans attendre d'être d'accord sur tout. On peut néanmoins espérer que la « plateforme nationale de dialogue » voit le jour en 2013. Sur le plan des incitations et du cadre public, l'étape préalable est la cohérence au sein

de la sphère publique au travers d'une politique interministérielle de la RSE. Les partenaires sociaux pourraient le demander. Le Parlement le proposer, voire l'imposer.

Quant aux entreprises, si la RSE a décollé, la jonction n'est pas faite avec la performance. À l'horizon 2015, celles qui sont sur le front international afficheront toutes un catalogue d'initiatives environnementales et d'intégration locale et des reportings foisonnants. Pour ce qui est des PME, la RSE reste à inventer. Si les grands acheteurs veulent bien pratiquer le mieux-disant et que les labels se disciplinent, c'est possible.

La RSE peut-elle être l'outil de la réconciliation entre l'entreprise et la Société, en pleine crise de défiance ? Oui, si les partenaires sociaux en font un sujet du dialogue social. Oui, si les dirigeants prennent plus de risques et s'orientent vers une économie fonctionnelle innovante. Il est temps de passer d'une vision « politiquement correcte » de la RSE à des actes collaboratifs tournés vers la société de demain.

Le site de l'Institut RSE management : www.institutrse.com

Patrick PIERRON

La RSE doit être un levier de l'évolution de l'action syndicale

Patrick Pierron est secrétaire national de la CFDT. Il est en charge du développement durable au sein du syndicat qui s'intéresse à la RSE depuis dix ans.

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

Le déploiement de la RSE n'est pas encore très abouti. Nous constatons dans les grandes entreprises de nombreux engagements unilatéraux au niveau des directions groupes. En revanche, la mise en œuvre concrète de cette RSE ne nous apparaît pas opérationnelle. Dans de nombreux cas les engagements (politiques, chartes,...) ne sont pas transposés dans les processus de fonctionnement et les salariés ne se sentent pas parties prenantes des démarches engagées. Le plus gros manque est l'absence de dialogue sur ces sujets dans les entreprises. En fait, l'enjeu est l'ouverture de la gouvernance – et donc au dialogue dans un premier temps – dans les processus de décision de la stratégie, de l'organisation du travail.

Quels sont les freins à sa généralisation ?

Les entreprises ne sont pas prêtes à ouvrir leur modèle de gouvernance car cela revient à abandonner, à d'autres, une partie du pouvoir décisionnel et donc à concéder, a priori hors

de contrôle, une partie du risque financier. Par ailleurs, elles sont réticentes à l'élargissement du socle de responsabilité – comme nous avons pu voir lors des négociations sur l'ISO 26000 où la notion de sphère d'influence a fait beaucoup de débat – car les représentants des entreprises craignent une stigmatisation des multinationales en tant que donneurs d'ordres. Les principes directeurs des Nations Unies issus des travaux de John Ruggie ont posé la notion de diligence raisonnable, mais là encore les entreprises repoussent l'idée d'une responsabilité au-delà de leur propre périmètre juridique, sur des actes qu'elles ne maîtrisent pas directement en raison des risques juridiques qui freinent. Tout cela impose un dialogue multi parties prenantes pour lequel la CFDT milite.

Par ailleurs, s'il faut conserver un reporting exhaustif pour la notation ISR, le reporting extrafinancier est encore trop peu adapté à une lecture par les salariés et leurs représentants.

Quelles sont vos priorités pour 2013 ?

Le principal enjeu est de parvenir à placer la

RSE au cœur de nos méthodes revendicatives. Cela fait plus de 10 ans que la CFDT a assis ses positions sur le concept de RSE. Il est grand temps d'en faire un levier de l'évolution du modèle d'action syndicale. La RSE est l'évolution logique du syndicalisme réformiste dans une logique de développement durable. 2013 étant une année de préparation de notre congrès confédéral, l'enjeu est d'assoir dans nos textes cet objectif d'opérationnalisation. Nous allons former nos principaux responsables de fédérations et d'unions régionales au concept de développement durable. Nous envisageons aussi de monter une formation RSE pour nos militants. Cela permettra de les outiller pour développer leur approche revendicative en mode RSE. L'obligation de reporting va toucher de nombreuses entreprises où nos militants ne sont pas habitués à aborder ces problématiques. L'enjeu est de les préparer afin de pouvoir en temps voulu devenir acteur des logiques de développement durable dans le cadre d'un dialogue social ouvert.

Le site de la CFDT : www.cfdt.fr





Laurence PESSEZ

Ancrer durablement la RSE dans les comportements

Laurence Pessez est déléguée à la Responsabilité Sociale et Environnementale de BNP Paribas. Elle est chargée de piloter le déploiement d'une stratégie globale de RSE et d'élaborer une politique environnementale pour le groupe.

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

BNP Paribas opère dans 80 pays, ce qui lui donne une bonne visibilité sur la maturité de la RSE. Sur la base de cette expérience, on peut affirmer que la France figure parmi les pays les plus avancés en la matière, d'une part parce qu'elle est l'un des premiers à avoir institué une politique de transparence légale concernant les rapports environnementaux et sociaux, d'autre part parce que le cadre normatif qui entoure les démarches éthiques des entreprises ne cesse de se renforcer et c'est indéniablement un aiguillon efficace.

Les différents classements d'entreprises en fonction de leur performance RSE confirment ce point de vue comme par exemple l'indice Monde 120 de Vigeo qui positionne 6 entreprises françaises dans son top 20. En tant que membre du comité directeur du Pacte Mondial France, je constate également qu'un nombre croissant d'entreprises françaises (760 soit plus de 10% du total des entreprises adhérentes dans le Monde), dont un très grand nombre de

PME, font le choix d'adhérer volontairement au Pacte Mondial et de s'acquitter de l'obligation de reporting.

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

Hormis le scepticisme rémanent d'une partie du middle management, confronté à des injonctions contradictoires, la principale menace qui pèse sur la RSE est liée à l'environnement économique. Les challenges auxquels sont confrontées les entreprises en période de crise économique réactivent la tentation de choix court-termistes. Dès lors, cette fonction encore récente dans les entreprises, qui doit faire chaque jour la preuve que son utilité dépasse la simple gestion des enjeux de réputation et contribue à une réelle maîtrise des risques, se trouve menacée d'arbitrage sur l'autel de la rentabilité à court terme.

A cet égard, il est clair que des démarches comme les travaux pilotés par l'IIRC (International Integrated Reporting Council) permettant in fine d'objectiver l'apport d'une stratégie de

responsabilité bien conduite à la valeur d'une entreprise, renferme de nombreux espoirs.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

La priorité est toujours d'ancrer durablement la RSE dans les comportements. Ainsi, nous mettrons l'accent en 2013 sur le module en ligne de formation à la mise en œuvre des politiques de financement et d'investissement dans les secteurs sensibles, que nous avons conçu en 7 langues et qui est intégré au parcours de formation des commerciaux. Autre enjeu important dans une entreprise qui opère à l'échelle internationale : s'assurer de l'appropriation des axes stratégiques de la RSE par tous les pays et garder le cap, y compris lorsque l'univers concurrentiel local ne partage pas les mêmes standards d'exigence en matière de RSE.

Dernier point, intégrer des critères extra-financiers dans la politique de rémunération de BNP Paribas. Nul doute que cela constituera un aiguillon puissant à l'action et contribuera à l'évolution des pratiques professionnelles.

Le site de BNP Paribas : <http://www.bnpparibas.com>

Daniel LEBÈGUE

Il n'existe pas de véritable **plan national d'action RSE**

Daniel Lebègue est président de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) et président de l'ONG Transparency International France.



Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

La France a été pionnière en Europe et dans le monde avec l'instauration par la loi NRE en 2001 d'une obligation de reporting social et environnemental pour les sociétés cotées. La loi Grenelle de l'environnement 2 votée en 2010 a étendu cette obligation de reporting à toutes les entreprises grandes et moyennes (plus de 500 salariés) quel qu'en soit le statut mais il a fallu attendre plus de deux ans pour que soit promulgué le décret d'application de la loi.

Dans l'intervalle, les grandes sociétés ont considérablement enrichi leurs rapports RSE, en termes d'indicateurs et de certification. Elles ont surtout intégré de plus en plus fortement l'impact social, sociétal et environnemental de leurs activités dans leur gestion des risques, dans leurs systèmes de management et dans leur stratégie.

Cette évolution reste toutefois le fait d'une

minorité d'entreprises, la grande masse des PME ne disposant pas encore de l'expertise et des moyens de s'engager dans cette voie. La priorité est sans doute aujourd'hui de mettre à leur disposition, ainsi qu'à celle des acteurs publics et associatifs, la boîte à outils qui leur est nécessaire pour progresser.

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

Les freins sont principalement de trois ordres. D'abord, il y a une insuffisance des outils de mesure et d'évaluation des risques extra-financiers et des performances sociales et environnementales. Ensuite, dans l'esprit des responsables publics et d'entreprises, la crise économique a tendance à reléguer au second plan les enjeux de la RSE. Enfin, il n'existe pas à ce jour un véritable plan national d'action RSE pour la France, à l'instar de ce qu'ont fait d'autres pays (Allemagne, Danemark, Corée du

Sud...) et de ce que recommande la Commission européenne.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

Conformément au relevé de conclusions de la Conférence environnementale qui s'est tenue en septembre 2012, notre pays doit se doter rapidement d'un plan national de promotion de la RSE, élaborée par les Pouvoirs publics en étroite concertation avec les différentes parties prenantes (entreprises, syndicats de salariés, ONG, administrations et collectivités locales). Une plate-forme d'acteurs se met en place à cet effet. La France devrait également promouvoir à l'échelle européenne l'élaboration d'un référentiel RSE et la publication d'un rapport RSE par les sociétés cotées, ainsi qu'un meilleur suivi des risques non financiers dans la gouvernance d'entreprise.

Le site de l'ORSE : www.orse.org



Antonio MANGANELLA

Il n'y a pas d'obstacles juridiques à la responsabilité mère-filiales

Antonio Manganella est chargé de Plaidoyer « Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises » (RSEE) pour le CCFD-Terre solidaires et coordinateur du Forum citoyen pour la RSE.

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

Le France pense être l'un des pays les plus avancés en matière de RSE. En réalité si la loi NRE de 2001 l'avait placée en avance par rapport aux autres pays, elle n'a rien fait depuis pour faire évoluer son cadre législatif. En ce sens, la loi Grenelle a été un échec : l'obligation de reporting n'est toujours pas assortie de sanctions en cas de non-respect de la loi. L'économie internationale accuse un déficit en matière de régulation. Toutes les institutions internationales et régionales - ONU, OCDE, UE - sont d'accord. Celles-ci ont tracé le chemin, en indiquant que les Etats devaient légiférer afin de prévenir les violations des droits humains et de l'environnement, mais c'est maintenant aux Etats de s'engager.

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

Les freins sont nombreux mais deux me semblent majeurs : le pouvoir politique des

acteurs économiques et le faux débat sur la compétitivité. D'une part, les Etats ne sont plus en mesure de jouer leur rôle de garants de l'intérêt public : les multinationales ont trop d'emprise sur les décisions publiques et cela pose un grave problème de démocratie. D'autre part, elles jouent sur une prétendue opposition entre compétitivité et régulation. Doit-on en déduire qu'une entreprise qui violerait impunément les droits humains serait plus compétitive? Dans le même registre, les entreprises se livrent à un chantage à l'emploi dans les pays industrialisés : respecter les droits humains et l'environnement là-bas ou bien conserver les emplois ici. Pourtant, on observe que même sans régulation les délocalisations se multiplient.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

2013 est une année importante. Gouvernement et députés sont en début de mandat. Le candidat Hollande s'était exprimé sur la nécessité d'ins-

taurer une responsabilité juridique entre les maisons-mères et leurs filiales dans les pays du Sud. Plusieurs députés se sont engagés auprès du CCFD-Terre Solidaire en signant notre « Pacte pour une terre solidaire ». Il s'agit maintenant de veiller à sa mise en œuvre. Depuis le colloque « multinationales et droits humains » à l'Assemblée fin 2012, cette question est prioritaire pour les membres du Forum citoyen pour la RSE. Avec Amnesty, Sherpa et Sciences-Po nous travaillons à des recommandations précises et juridiquement cohérentes. A ce jour, tout indique qu'il n'existe pas d'obstacles juridiques à la mise en place de la responsabilité mère-filiales : les arguments des opposants sont de nature politique.

Au CCFD-Terre Solidaire nous nous intéressons aussi aux IDE des entreprises françaises, soutenus par des organismes publics (Coface et AFD) en posant une question simple : à qui profitent ces investissements faits au nom du développement des pays du Sud?

(1) Investissements directs à l'étranger (IDE) (2) Coface = Agence de crédit à l'exportation françaises ; AFD = Agence Française de Développement
« Pacte pour une terre solidaire du CCFD » : <http://ccfd-terresolidaire.org/pacteterresolidaire/> - Forum citoyen pour la RSE : www.forumcitoyenpourlaRSE.org

Caroline de la MARNIÈRE

La RSE est stratégique pour les grandes entreprises

Caroline de la Marnière est présidente de l'agence de conseil en communication Capitalcom qui publie plusieurs baromètres sur différentes problématiques RSE.



Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

2012 a confirmé l'avènement d'un nouveau paradigme, celui d'une RSE désormais « stratégique » pour les grandes entreprises françaises. Le contexte de crise n'a pas relégué la RSE au second plan mais l'a plutôt renforcée et transformée. Au niveau du CAC 40, le dernier Baromètre RSE Capitalcom révèle une évolution significative des modes de management depuis 5 ans, associant de plus en plus étroitement la RSE au pilotage stratégique. Par exemple, sur la période, le nombre de groupes qui indexe la rémunération variable de leurs dirigeants sur des critères RSE a doublé et le nombre de comités RSE au sein des Conseils d'Administration a triplé ! Autre tendance marquante, certains groupes vont jusqu'à fusionner la direction en charge de la Stratégie et celle de la Responsabilité Sociale. C'est le cas chez GDF SUEZ et Air Liquide. Notons également qu'un directeur du Développement Durable du CAC 40 sur quatre fait désormais partie du top management, alors que la fonction est encore très récente.

On assiste à une structuration croissante des démarches RSE, de plus en plus chiffrées et alignées sur les pratiques financières. Aujourd'hui, les groupes du CAC 40 se fixent en moyenne 10 objectifs chiffrés extra-financiers, qui peuvent concerner l'ensemble des domaines de responsabilité. 6 entreprises se sont déjà engagées sur des objectifs chiffrés sociétaux.

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

Le principal frein pour les entreprises tient à un manque de lisibilité dans la mise en œuvre de leur démarche RSE. Selon l'Observatoire de la Performance Intégrée (Performances sociale, environnementale et financière), co-construit par 5 grands groupes⁽¹⁾ et piloté par Capitalcom, 84% des Français souhaiteraient que les entreprises communiquent davantage sur leurs réalisations RSE, leurs attentes étant focalisées sur les thèmes en prise directe avec leurs activités. La cohérence entre les choix économiques/financiers des entreprises et les engagements pris au plan social, environnemental ou sociétal n'est pas toujours explicite. La RSE ne pourra gagner

en force et en légitimité que si les bénéficiaires de la démarche sont identifiés à la fois pour la société civile et pour l'entreprise.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

Fort des résultats de l'Observatoire de la Performance Intégrée et de la 5ème édition du Baromètre RSE de Capitalcom, l'Agence se fixe comme priorité - dès 2013 - d'accompagner et de stimuler les groupes qui ont l'ambition de grandir dans toutes leurs dimensions (économique/financière, humaine, écologique, éthique et citoyenne) de façon harmonieuse, en France et à l'international. Selon nous, les entreprises doivent capitaliser sur le socle de confiance dont elles bénéficient aujourd'hui au sein de l'opinion publique, comme en témoigne la « maturité intuitive » des Français qui considèrent - pour 7 sur 10 d'entre eux - que la RSE est parfaitement compatible avec la performance économique et financière.

(1) Air Liquide, AXA France, GDF SUEZ, Saint-Gobain, Société Générale.
Le site de Capitalcom : www.capitalcom.fr



Hélène VALADE

Pas de retour en arrière en matière de RSE

Hélène Valade est présidente du C3D, le Collège des Directeurs du Développement durable et directrice du développement durable et de la stratégie d'opinion de Suez environnement.

Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

On constate une vraie progression des politiques RSE, qui dépassent largement le cadre du reporting RSE. Les entreprises mettent en place des plans d'action qui concernent aussi bien le champ du social que du sociétal et de l'environnemental et qui sont pris en charge par des fonctions différentes. Les politiques RSE permettent aux entreprises de prendre la mesure de l'ensemble de leurs responsabilités sur le territoire sur lequel elles opèrent et d'agir en conséquence : par exemple, les plans d'action pour aider l'accès à l'emploi des personnes en difficultés ou pour favoriser l'insertion sont de plus en plus nombreux et se mettent souvent en place en partenariat avec les acteurs de l'intermédiation sociale. On constate aussi l'apparition de politiques qui s'adressent aux clients en difficultés : qu'il s'agisse de social business ou de politiques clientèle refondées. Avec la RSE, c'est le rôle même de l'entreprise qui est en train de se redéfinir et qui invite à penser différemment les liens entre privé et public. Au-delà,

se pose la question du concept de responsabilité pour l'ensemble des organisations (RSO). La progression de la RSE est encouragée par les pouvoirs publics. La feuille de route pour la transition écologique en est un exemple avec la mise en place « d'une plate-forme d'actions globales, sous le pilotage du Premier Ministre, pour engager un développement ambitieux de la RSE ».

Quels sont les freins à sa généralisation et à son renforcement ?

On pourrait parler des questions qui demeurent autour de l'article 225, une situation qui ne facilite pas l'anticipation. Mais l'essentiel est ailleurs : il est important maintenant d'échanger des bonnes pratiques entre secteurs d'activités et avec les PME, qui ont des besoins et des enjeux bien spécifiques. Ce sera l'un des objectifs de la plate-forme RSE. La crise économique peut par ailleurs freiner un certain nombre de projets. Mais il n'y aura pas de retour en arrière sur les acquis en matière de RSE. Ce qui peut freiner son développement, ce sont les résistances au changement :

les politiques de communication interne et de sensibilisation auront un rôle puissant à jouer.

Quelles sont pour votre organisation les enjeux et priorités de l'année ?

Les objectifs pour le C3D sont multiples : favoriser l'échange des bonnes pratiques entre ses membres et dans le cadre de la plate-forme RSE ; contribuer à faire du reporting RSE et développement durable un véritable outil de pilotage de la transformation des entreprises et de leurs performances économique, sociale et environnementale ; travailler à l'hybridation des modèles entre celui des grandes entreprises et celui de l'entrepreneuriat social pour promouvoir l'économie positive ; prendre à bras le corps le sujet des droits de l'homme qui fait partie des sujets RSE et pour lequel de nombreux outils restent à inventer. Enfin, contribuer à l'élaboration de l'empreinte sociale de l'entreprise qui permette de traduire de manière simple et claire les principaux apports pour les parties prenantes de l'entreprise, de sa politique RSE.

Le site du C3D : www.cddd.fr/

Yann QUEINNEC

Donner vie aux standards internationaux

Yann Queinnec est membre du réseau de juristes Sherpa et co-auteur avec William Bourdon du cahier « Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions ». Il est aussi directeur associé du cabinet Orientation durable.



Selon vous, où en est le déploiement de la RSE en France ?

Si l'essor de normes RSE sectorielles (événementiel, achats responsables, agroalimentaire...) démontrent une montée en puissance, nous restons, en cette période de crises, au milieu du gué. Les campagnes de grands distributeurs sur les plus-values sociétales de leurs produits et services qui fleurissent ces derniers mois révèlent plusieurs signes. La réponse au besoin d'achat responsable exprimé depuis des années par les consommateurs français mais aussi la possibilité technique d'objectiver les performances ESG, car il est difficile d'imaginer que les grandes enseignes s'affichent ainsi sans se reposer sur d'irréprochables données... Enfin, ce déploiement se limite essentiellement aux marques de distributeurs, à quand le tour des autres marques ? La tendance devrait s'accélérer à la faveur des nouvelles obligations de reporting ESG, matière première des étiquetages intelligents et d'initiatives telles que le récent lancement de Notéo.

L'intégration culturelle et managériale de la RSE, via les formations internes ou les écoles et universités, est à l'œuvre. L'adaptation des processus de recrutement aussi comme nous le montre le baromètre Orientation Durable.

Quels sont les freins à sa généralisation ?

L'Etat et les collectivités n'ont pas le rôle moteur que l'on pourrait attendre. Prenons l'achat public responsable : si 10% du PIB pourrait intégrer systématiquement les performances ESG des soumissionnaires, les chiffres (en 2010, 2,5% des marchés comportaient une clause sociale et 5,1 % une clause environnementale) montrent le chemin qui reste à parcourir.

L'épineuse question de l'importation de biens produits au mépris des standards sociaux et environnementaux ne peut être éludée. Tant que cette situation perdurera, l'affichage par les entreprises de grandes ambitions sociétales sera dénué des moyens adaptés.

Franchir un nouveau cap implique un saut culturel de la part de toutes les parties prenantes, l'adap-

tation de leurs méthodes. Mieux utiliser l'article L.2323-8 du code du travail pour les syndicats ou oser le dialogue avec les entreprises cibles de leurs campagnes pour les ONG.

Quelles sont vos priorités pour 2013 ?

Si la stabilisation des standards internationaux de RSE est actée, il s'agit maintenant de leur donner vie. Le périmètre des obligations de reporting ESG, la responsabilité des sociétés mères par rapport aux filiales, la loyauté des comportements à l'égard des acteurs de chaînes d'approvisionnement mondialisées, toutes ces questions qui doivent guider les entreprises sont encore largement irrésolues. Du dépôt de plaintes pour générer de la jurisprudence à la promotion du contrat durable, le droit offre d'utiles repères aux entreprises pour garantir l'adéquation entre leurs engagements et les moyens mis en œuvre, en somme le respect de leur obligation de diligence raisonnable et d'exercice de leur sphère d'influence. C'est un défi d'avenir pour Sherpa.

« Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions » : <http://asso-sherpa.org/sherpa-content/docs/programmes/GDH/publications/WG%20Transnationales%201-76%20F.pdf>
3^e édition du baromètre des emplois de la croissance verte et du développement durable 'orientation durable :
<http://www.orientationdurable.com/wp-content/uploads/2013/01/Baromètre-Synthèse-III.pdf>
notéo : www.noteo.info



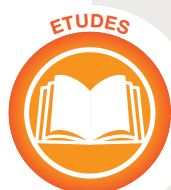
Une méthodologie pour mesurer et réduire l'empreinte eau dans les produits de construction

Dans le cadre de leur partenariat, l'entreprise de matériaux de construction Cemex et l'UICN ont mis au point une méthodologie destinée à standardiser la mesure et la gestion de l'empreinte hydrique de l'ensemble des activités du groupe. Le « projet Eau » est un défi pour l'entreprise car les produits de CEMEX (ciment, béton prêt à l'emploi et granulats) sont très consommateurs d'eau et certains sont fabriqués dans des régions qui pourront connaître à l'avenir des problèmes d'approvisionnement. Le déploiement de cette méthodologie débute cette année et se concentrera d'abord sur l'évaluation de l'empreinte hydrique de la société avant de mettre en œuvre les mesures destinées à améliorer son efficacité hydrique et réduire sa consommation en eau. ■



L'industrie chimique s'oriente vers la chimie verte avec l'aide de l'Ademe

Le 9 janvier, l'UIC et l'Ademe ont signé un accord cadre. Celui-ci est destiné à faire avancer l'industrie chimique à mobiliser les ressources de la fédération pour développer de nouvelles ressources, en particulier sur la chimie du végétal (objectif de 15% de matières premières « biosourcées » dans les produits de l'industrie chimique en 2017), améliorer l'éco-efficacité des modes de production (publication de 3 guides spécifiques sur la réalisation de bilan de GES et/ou sur la réalisation d'audits énergie ainsi que la mise à disposition de données relative à l'analyse du cycle de vie d'au moins 4 familles de substances chimiques entrant dans la composition de produits de grande consommation), réduire l'impact des transports (80% est actuellement fait par route) en basculant sur le ferroviaire, mobiliser les entreprises par la formation professionnelle et les territoires par des actions territoriales, soutenir l'éco innovation dans la chimie. Un rapport sera publié tous les ans. ■



Adopter des normes environnementales augmente la productivité des salariés

Une étude menée au sein de la Chaire « Performance des organisations » de l'Université Paris-Dauphine, en partenariat avec l'Afnor, révèle que les entreprises qui adoptent des normes environnementales ont des employés 16% plus productifs que celles qui s'en affranchissent. Publiée dans le Journal of Organizational Behavior, l'étude s'appuie sur les témoignages de 4929 salariés d'entreprises françaises et prend en compte la norme ISO 14 0001, mais également les labels « commerce équitable » et « agriculture biologique ». « *Agir en faveur de l'environnement engendre une motivation accrue et un développement personnel grâce à un taux de formation supérieure à la moyenne et de meilleures relations entre collègues* », concluent les auteurs de l'étude. S'impliquer dans la norme ISO 14 0001 permet aux salariés de travailler ensemble sur l'engagement environnemental de leur entreprise, de développer un sentiment d'appartenance « *en ayant une influence positive sur le monde qui les entoure* » et des « *relations vertueuses avec les managers* ». ■



Les jeunes dirigeants (CJD) veulent développer des expériences pilotes pour la RSE

Le centre des Jeunes dirigeants (CJD) - qui compte aujourd'hui plus de 4000 chefs d'entreprises et cadres dans ses rangs - s'associe avec le label de RSE LUCIE, créé en 2009 à l'initiative de Qualité France association, pour lancer une expérimentation de terrain destinée à promouvoir « un entrepreneuriat plus responsable » dans le cadre de leur partenariat conclu en 2012. Les dirigeants et les cadres de 14 entreprises pilotes, travaillant dans des secteurs très différents, se sont portés volontaires pour cette première promotion Performance Globale (démarche du CJD) – LUCIE. Ils bénéficieront d'une formation de deux jours à l'ISO 26 000, d'une auto-évaluation, d'un accompagnement personnalisé puis d'une évaluation de leur démarche par un tiers externe (AFNOR certification ou Vigeo). ■



Repères RSE est une publication réalisée par la rédaction de Novethic.
Coordination du numéro : Béatrice Héraud. Directrice de la publication : Anne-Catherine Husson-Traoré, DG de Novethic.
Contact rédaction : editorial@novethic.fr

Repères RSE est imprimée sur papier recyclé à 60% et 40% d'origine FSC avec des encres végétales.

Copyright Novethic. La reproduction du contenu de la revue est interdite pour tous pays, tous supports, tous procédés, sauf autorisation expresse de l'éditeur.

Lettre éditée par Novethic - ISSN 2101-5252 - SASU au capital de 1 668 260 euros - RCS Paris B 437 499 296 - 56 rue de Lille 75007 Paris

Exclusivement sur abonnement

4 numéros/an :
300€ HT + TVA 19,6% soit 358,80€ TTC

Pour toute demande d'abonnement :
sabrina.joulia@novethic.fr