

# Responsabilité sociale des entreprises

Concilier démocratie sociale, écologie et compétitivité

Philippe Noguès



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

tous ces éléments, la meilleure approche politique est de procéder par étapes. La loi NRE a été la première. Le temps est venu de passer à la deuxième, avec deux objectifs :

- Premièrement, valoriser les entreprises responsables. Franchir une deuxième étape y contribue par nature, puisque cela revient à saluer et à valoriser l'anticipation des plus responsables : par exemple, si l'on rend les entreprises transnationales responsables vis-à-vis de leurs filiales, le coût d'adaptation sera nettement moindre pour celles qui se seront engagées dans une maîtrise responsable de leur chaîne de production depuis plusieurs années. Pour valoriser les entreprises, d'autres pistes existent du côté des labels peut-être, et de la fiscalité sûrement. Ces mesures ne seront pas abordées dans cet ouvrage, car le contexte macroéconomique et politique actuel ne se prête ni à la création de nouvelles niches fiscales, ni à la création de taxes supplémentaires sur les entreprises. Plus généralement, d'éventuelles mesures d'incitation fiscale en faveur de la RSE auraient l'inconvénient de devoir s'appuyer sur une définition de l'entreprise responsable qui, transposée en langage

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

## CINQ CHANTIERS PRIORITAIRES

La RSE étant basée sur le volontariat des entreprises et le dialogue avec les parties prenantes, n'y a-t-il pas quelque chose d'antinomique à ce que les responsables politiques s'y intéressent ? Entre le risque d'une trop grande rigidité réglementaire, ou au contraire l'accusation d'inaction et de laxisme, l'action politique est toujours scrutée de près.

Fixer un cadre est donc utile. Ne rien faire ne peut pas être une solution politique. De la même manière que la somme des intérêts particuliers n'est pas forcément égale à l'intérêt général, la somme des bonnes initiatives de chaque entreprise ne contribue pas automatiquement à transformer notre économie vers un réel modèle de développement durable. L'Etat est en quelque sorte une partie prenante dans le débat et doit donc y prendre sa part. Son rôle consiste à organiser la concertation et à définir les règles du jeu. La réponse repose sur un savant juste milieu entre le tout incitatif, dont on a vu qu'il atteint rapidement ses limites, et l'encadrement strict, qui tuerait par nature la RSE. Au vu de

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

juridique et fiscal, deviendrait réductrice. Toutefois, certaines mesures fiscales contenues sous le label « fiscalité écologique » s'approchent de ce que serait une fiscalité de la RSE.

- Deuxièmement, il faut renforcer le cadre dans lequel se forge la RSE au sein des entreprises. Beaucoup de choses dépendent du cadre. Il y a un intérêt commun à toutes les parties prenantes, y compris les chefs d'entreprise, à ce que la RSE devienne un objet de négociation collective. Dans une vision partenariale, on ne peut plus assimiler « la démarche volontaire des entreprises » aux seules convictions personnelles des chefs d'entreprise.

Quelles que soient les mesures envisagées, il ne fait aucun doute qu'elles devront nécessairement être subtiles et négociées avec les parties car, pour paraphraser Michel Crozier<sup>24</sup>, « on ne change pas les entreprises par décret ».

24. *On ne change pas la société par décret*, titre d'un ouvrage de Michel Crozier (1922-2013), sociologue des organisations, paru en 1979. Crozier y développe l'idée que, dans une société où les structures hiérarchiques se sont complexifiées, le changement au sein des organisations est long et se heurte aux jeux d'acteurs. Il y prône l'innovation et l'initiative individuelles et collectives, et montre l'échec des postures idéologiques. Dans *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel* (1989), il explique que la ressource humaine est devenue un avantage compétitif central, que les entreprises peinent à mobiliser. Globalement, les travaux de Michel Crozier sont très éclairants dans le cadre d'une réflexion politique sur la RSE.

Les vingt mesures présentées ci-après, réparties en cinq chantiers, ont été pensées dans cet esprit. Elles constituent un ensemble cohérent et réaliste qui esquisse les contours de ce que pourrait être concrètement cette deuxième étape de la RSE dont nous avons besoin. Elles n'ont de sens que si elles sont adoptées ensemble. Les voici en détail.

### *Renforcer le rôle des syndicats et des branches professionnelles pour un dialogue social élargi*

Si l'on admet à la fois que la RSE doit se situer au plus près de la stratégie de l'entreprise et que les salariés doivent y être plus associés, les consulter et les impliquer davantage sur les thématiques extra-financières relève du bon sens et de l'urgence. Pourtant, en l'état actuel de la législation, rien n'oblige les entreprises à le faire. L'entrée des salariés dans les conseils d'administration est un premier pas, il faut poursuivre dans cette voie. Les représentants des salariés doivent être impliqués à toutes les étapes de la RSE : mieux anticiper les impacts négatifs associés aux activités de l'entreprise, mieux rendre compte des efforts

58

Il conviendrait donc d'ajouter à la liste des sujets faisant l'objet d'une négociation collective et d'un accord d'entreprise la manière dont sont pris en compte les risques opérationnels susceptibles de porter atteinte à la pérennité de l'entreprise. Pour les entreprises qui en disposent, les plans d'audit et/ou de contrôle interne pourraient être élaborés en lien avec les représentants des salariés, et les conclusions leur seraient alors transmises.

Cela nous amène au volet mieux rendre compte, qui ne se résume pas qu'au rapport extra-financier. Les représentants des salariés doivent pouvoir disposer d'informations qui n'ont pas vocation à être diffusées à l'extérieur de l'entreprise car certaines données environnementales, ainsi que certaines informations relatives aux risques, relèvent du secret industriel. La liste des données concernées et les conditions de confidentialité devraient être définies par des accords de branche et d'entreprises. Par ailleurs, les salariés doivent avoir un droit de regard sur le contenu et l'élaboration du rapport extra-financier. On pourrait tout à fait annexer obligatoirement à ce rapport l'avis des

60

dans le cadre de sa démarche RSE, et mieux réparer les conséquences des éventuels dégâts causés par ses activités.

Commençons par le volet anticipation. Celui-ci est étroitement lié à la prise en compte et à la maîtrise du risque (économique et extra-financier) dans l'entreprise. Sur ce point, on notera que l'un des objectifs de la loi sur la sécurisation des parcours professionnels d'avril 2013, issue de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, était de renforcer l'information des salariés sur les perspectives de l'entreprise. Or une gestion des risques défaillante peut remettre en cause la viabilité à long terme d'une entreprise, et par conséquent ses emplois. Dans l'industrie lourde par exemple, les salariés devraient légitimement savoir comment sont gérés les risques industriels et opérationnels susceptibles de mettre en difficulté leur entreprise en cas d'accident. Dans le secteur des services, l'affaire Kerviel à la Société générale a montré quelles conséquences les défaillances dans la chaîne de contrôle peuvent avoir sur la viabilité économique de l'entreprise et, dans ce cas précis, sur tout un secteur économique.

représentants du personnel. Avec une telle mesure, on respecterait l'esprit de progrès et de volontarisme propre à la RSE, sans pour autant accepter que le reporting social soit un cache-misère de la réalité de l'entreprise. Cela constituerait un puissant facteur incitatif, un excellent garde-fou contre les tentatives les plus grossières de détournement du rapport extra-financier à des fins de *green* et/ou de *social-washing*, et donc un bon moyen de valoriser les entreprises les plus responsables par rapport à leurs concurrents.

Il conviendrait également que soient conduites des négociations au niveau des branches professionnelles, afin notamment d'établir des grilles d'indicateurs sectoriels et des lignes directrices quant aux méthodes de collecte des données. Il est en effet évident que la valorisation des entreprises responsables passe par des rapports extra-financiers comparables entre eux, mais cela n'a de sens qu'au niveau d'un même secteur : les secteurs du nucléaire et de la banque ne font pas face aux mêmes enjeux, et n'ont pas forcément vocation à être comparés.

6

Enfin, le volet mieux réparer passe par une gestion responsable des restructurations, d'une part, et par un meilleur dialogue avec les parties prenantes externes d'autre part. Sur ce deuxième point, les réticences des syndicats de salariés à l'égard des parties prenantes externes sont parfois comparables à celles des chefs d'entreprise. Afin que le dialogue avec les parties prenantes extérieures à l'entreprise soit à la fois légitime, transparent et fructueux, il conviendrait que les représentants des salariés y soient associés, dans des conditions fixées par la négociation collective.

Toutefois, toutes ces propositions supposent que l'on améliore significativement la formation sur la RSE au sein de l'entreprise. Pour ce faire, les syndicats, les branches professionnelles et les directeurs de développement durable ont des rôles clés à jouer. En la matière, l'Etat ne peut qu'inciter : intégrer un volet RSE dans tous les guides pratiques élaborés par les autorités publiques et parapubliques destinés aux entreprises, inscrire la formation des salariés au développement durable sur la liste

62

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

	Micro-entreprises	PME	Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises
Répartition des entreprises en nombre	96 %	4 %	0,1 %	0,1 %
Répartition de l'emploi salarié	22 %	30 %	24 %	23 %
Répartition du chiffre d'affaires	16 %	22 %	28 %	34 %
Répartition de la valeur ajoutée	24 %	25 %	25 %	27 %
Répartition du CA à l'export	4 %	14 %	34 %	48 %
Répartition de l'investissement	21 %	22 %	30 %	27 %

Source : Ministère de l'Economie et des Finances – Annexe au projet de loi de finances 2013

L'expérience prouve qu'il n'y a aucune incompatibilité entre PME et RSE.<sup>26</sup> Au contraire, nombreuses sont les PME qui sont socialement responsables sans le savoir grâce à leurs dimensions « humaines » et à leur ancrage territorial souvent très fort. Par ailleurs, une démarche de

<sup>26</sup> Pour s'en convaincre, on pourra notamment le rapport n°22 de l'Observatoire des PME intitulé « RSE, source de compétitivité pour les PME », qui recense un certain nombre de bonnes pratiques observées chez des PME françaises.

64

des sujets à inclure dans le rapport extra-financier, et veiller à ce que la réforme à venir de la formation professionnelle aborde ce sujet.

### *Diffuser la RSE aux PME*

La France compte plus de 3,5 millions d'entreprises, en très grande majorité des micro-entreprises de moins de dix salariés dans le domaine du commerce et de l'artisanat. Les PME (entre dix et deux cent quarante-neuf salariés pour un chiffre d'affaires de moins de cinquante millions d'euros<sup>25</sup>) ne représentent que 4,3 % des entreprises mais près d'un tiers des emplois salariés et un cinquième de l'investissement. C'est dire leur importance dans notre tissu économique. Par conséquent, le développement de la RSE ne peut pas et ne doit pas se faire sans les PME et, demain, sans les TPE (moins de dix salariés).

<sup>25</sup> On retient ici le périmètre défini par la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, qui crée quatre catégories d'entreprises : micro-entreprises, PME, ETI et Grandes entreprises. Voir le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

RSE s'inscrit dans le long terme, dans l'économie réelle et dans l'investissement, trois valeurs auxquelles sont sensibles la plupart des patrons de PME. C'est donc avant tout de valorisation des bonnes pratiques, d'accompagnement, et de démythification de la RSE que les PME ont besoin. Cela commence par un renouvellement du discours politique : il faut convaincre les patrons et les salariés de PME que la RSE fait partie des outils de retour à la croissance et qu'elle est un levier de compétitivité hors coût et un moyen de favoriser la pérennité à long terme de l'entreprise.

Pour que toutes les PME s'engagent dans la RSE, il faut au préalable qu'on les aient convaincues qu'elles y trouveront un retour sur investissement, ce que les partisans de la RSE externes à l'entreprise ont parfois tendance à occulter. Il faut donc démontrer que, une fois tous les comptes faits, une démarche RSE peut se révéler peu coûteuse, et même profitable dès le moyen terme. C'est en effet l'occasion d'identifier des sources d'économies et d'optimisation, en consommant moins d'énergie et de matières premières.

65

Bien entendu, une entreprise qui fait face à des difficultés de trésorerie, comme c'est le cas de nombreuses PME aujourd'hui, est souvent rebutée par le coût initial de la mise en place d'un reporting extra-financier. Or, sans bon reporting, il n'y a pas de transparence, et sans cette transparence, ni les clients, ni les autorités publiques, ni les financeurs ne peuvent reconnaître avec objectivité une PME socialement responsable par rapport à ses concurrents. Autrement dit, faire l'économie du reporting extra-financier revient, qu'on le veuille ou non, à une « RSE au rabais » pour les PME. Ce serait accepter que les efforts et les bonnes pratiques des entreprises les mieux-disantes restent peu visibles et insuffisamment valorisées.

Pour réduire les coûts du reporting, il faut tout d'abord le repenser. Celui-ci doit être un outil (visant à structurer la démarche, à identifier les progrès d'une année à l'autre et à rendre comparables les entreprises entre elles), en aucun cas une fin en soi : le « reporting pour le reporting » n'apporte rien. Concrètement, cela signifie que rien n'oblige les PME à produire des rapports de plusieurs cen-

ce donneur d'ordre. Aujourd'hui, il s'agit d'un point dans la liste des sujets énumérés dans le décret R 225 du code du commerce. Les donneurs d'ordre pratiquent essentiellement la méthode du questionnaire : les grands groupes questionnent leurs partenaires économiques et commerciaux (sous-traitants, fournisseurs) sur leurs pratiques RSE, et ils s'en servent pour alimenter leurs propres rapports extra-financiers. Or, la qualité de la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard de leurs sous-traitants et fournisseurs ne peut s'apprécier uniquement au nombre de questionnaires adressés aux partenaires. Par la pression qu'ils exercent sur les prix, les donneurs d'ordre incitent souvent, dans les faits, au moins-disant chez leurs sous-traitants : la RSE du donneur d'ordre est donc indissociable de celle de ses fournisseurs et sous-traitants.

Répondre à ces questionnaires est par ailleurs devenu un fardeau pour bon nombre de PME, qui y consacrent un temps considérable. Si cette pratique va globalement dans le bon sens, elle mériterait d'être rationalisée. Pourquoi les PME n'utiliseraient-elles pas les ressources qu'elles

taines de pages comme le font les très grandes entreprises. Au contraire, plus un reporting est succinct, plus il est lisible et lu ; plus il est long, plus on peut le soupçonner de *carpet-bombing*.<sup>27</sup>

De plus, il est important que les PME mutualisent les coûts, afin de dégager des économies d'échelle. Des initiatives existent déjà en ce sens, par exemple dans le secteur du logement social.<sup>28</sup> Bien entendu, tout ceci suppose au préalable le renforcement du rôle des branches professionnelles, comme évoqué précédemment.

Enfin, il faut responsabiliser les donneurs d'ordre : fournisseurs et sous-traitants sont des parties prenantes de l'entreprise. Dans les cas, fréquents, où une PME est très dépendante économiquement d'un seul client, la politique RSE de cette PME doit être davantage intégrée à celui de

27. Pratique qui consiste à diffuser un trop plein d'information sans les hiérarchiser suffisamment, afin de diluer voire de cacher les informations-clés.

28. Par exemple, un travail de qualité est effectué par l'association Delphis, réseau associatif d'entreprises sociales de l'habitat. Les adhérents sont accompagnés dans la rédaction de leur rapport RSE, basé sur des indicateurs communs.

consacrent aujourd'hui à répondre à ces questionnaires pour rédiger plutôt un rapport extra-financier, sachant que les données nécessaires sont peu ou prou les mêmes, avec l'appui des grands groupes ? Cela pourrait se faire, notamment, *via* le mécénat de compétences. A charge ensuite aux donneurs d'ordre d'analyser les rapports.

Cela suppose une petite révolution, puisqu'il faudrait pour cela raisonner non plus en termes de périmètre juridique (la société anonyme et ses filiales), mais en termes de périmètre d'influence de l'entreprise comme y invite la norme ISO 26 000. En ce qui concerne les aspects sociaux, on a déjà avancé en ce sens puisque, suite à la loi sur la sécurisation de l'emploi, les données sociales concernant les sous-traitants seront intégrées à la GPEC<sup>29</sup> des entreprises.

29. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## Étendre les exigences de responsabilité sociale à l'Etat

Pour mieux faire avancer la RSE, il faut promouvoir également la Responsabilité sociale des organisations (RSO), à commencer par celle de l'Etat. Sur les questions sociales, l'Etat est le premier employeur du pays. Sur l'environnement, les enjeux d'une administration sont plus ou moins les mêmes que pour une entreprise de services : rénovation thermique, réduction de la consommation d'énergie, rationalisation de la consommation de papier, etc. Dans l'ensemble, les données existent déjà mais elles ne sont pas centralisées. Une responsabilité sociale accrue de l'Etat est donc un préalable à cette deuxième étape de la RSE, comme elle est une condition de crédibilité des politiques publiques. Rien ne nuit plus à la RSE que des règles imposées par l'Etat s'il ne se les applique pas à lui-même. On touche au cœur de la démocratie et des rapports entre Etat et citoyens : il s'agit de l'exemplarité de l'Etat.

70

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

marchés publics, pour un montant total de 67,3 milliards d'euros, soit environ l'équivalent du chiffre d'affaires d'EDF ou la somme des chiffres d'affaires de la BNP et de la Société générale.<sup>32</sup> Le poids économique des achats publics de l'Etat est donc considérable. Or, on l'a vu, le développement de la RSE passe par une meilleure diffusion aux PME, notamment *via* une plus grande responsabilité des donneurs d'ordre. Ce qui s'applique aux donneurs d'ordre doit s'appliquer à l'Etat, qui doit se doter rapidement d'une réelle politique d'achats responsables. Des efforts ont été réalisés, mais là encore l'hétérogénéité est la norme. L'élaboration d'une charte des achats publics responsables pourrait être une méthode efficace, accompagnée d'un reporting extra-financier à tous les niveaux de l'Etat. Par ailleurs, les marchés publics doivent intégrer de manière plus systématique qu'aujourd'hui des exigences sociales et environnementales. L'exercice n'est pas dénué de difficultés juridiques, et ne doit pas conduire à ce que l'accès des PME aux marchés publics soit rendu encore plus difficile.

32. Source : « Cac 40 : chiffres d'affaires en hausse », *Le Monde*, 9 mars 2011.

72

Les institutions publiques doivent commencer par se convertir au reporting extra-financier.<sup>30</sup> Elles sont déjà nombreuses à le faire, mais l'hétérogénéité est la règle. Il faut donc centraliser les données et élaborer des critères de reporting communs ouvrant la voie à la comparabilité et à une meilleure mesure des progrès. Et pourquoi ne pas imaginer, à l'avenir, un reporting extra-financier consolidé de l'Etat ? Cette question, et plus généralement la stratégie RSO de l'Etat, doit être mise à l'ordre du jour de la Modernisation de l'action publique (MAP). L'excellence sociale et environnementale de l'Etat est indissociable de l'amélioration générale des services publics, tant il s'agit, dans les deux cas, de promouvoir l'intérêt général.

L'Etat est par ailleurs un donneur d'ordre comme les autres. En 2010, l'Observatoire économique de l'achat public<sup>31</sup> a recensé plus de cent deux mille contrats de

30. Il n'est pas question de sous-entendre que l'Etat ne fait rien, loin s'en faut. Sur le plan environnemental, signalons par exemple les efforts de l'Etat afin d'assurer la rénovation thermique de son patrimoine immobilier.

31. Créé en 2005, l'Observatoire économique de l'achat public rassemble les acteurs de la commande publique. Il a pour missions de recenser les achats publics, d'en tirer des analyses économiques et de constituer un lieu de concertation.

71

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Il faut également repenser la politique actionnariale de l'Etat. Le portefeuille de participations cotées de l'Etat représente au 31 août 2012 un volume de 60 milliards d'euros de capitalisation boursière, soit l'équivalent de 10 % de la capitalisation boursière du CAC 40.<sup>33</sup> Derrière la décision de l'Etat de plafonner les rémunérations des chefs d'entreprises publiques, se cache une forme d'activisme actionnarial. Est-ce à dire qu'il est un actionnaire responsable pour autant ? Nous n'en sommes malheureusement pas encore là. Aujourd'hui, le rapport de l'Etat-actionnaire ne mentionne qu'une seule fois le terme de responsabilité sociale : dans l'introduction. L'Etat-actionnaire doit commencer par développer une stratégie claire concernant ses exigences sociales et environnementales, les appliquer, et bien sûr en rendre compte. Il pourrait accorder plus de poids aux critères de performance extra-financiers et de long terme dans les rémunérations globales des dirigeants d'entreprises

33. Source : Rapport de l'Etat-actionnaire 2012. On notera au passage que c'est également la loi NRE de 2001 qui a institué cette obligation pour l'Etat de retracer chaque année son activité en tant qu'actionnaire. La proximité entre reporting extra-financier et responsabilité de l'Etat-actionnaire n'en est que plus limpide !

73

publiques, avec l'objectif que cette bonne pratique se diffuse à davantage d'entreprises.<sup>34</sup>

Si l'Etat-actionnaire et l'Etat-donneur d'ordre doivent encore progresser, l'Etat-investisseur marque en revanche des points et doit consolider sa démarche. Des institutions comme l'Agence française de développement ou la Caisse des dépôts et consignations réalisent déjà un effort de transparence sur la manière dont elles prennent en compte la RSE. A ce titre, il est intéressant de noter que la loi créant la toute nouvelle Banque publique d'investissement (BPI) contient un article sur sa responsabilité sociale, et le gouvernement doit se prononcer sur la création d'un comité RSE indépendant dans la gouvernance de l'entreprise.<sup>35</sup>

34. Cette mesure est notamment soutenue par les syndicats et les représentants des actionnaires minoritaires. Quelques entreprises, comme Schneider Electric par exemple, ont déjà pris des initiatives allant dans ce sens.

35. Texte de cet article, ajouté grâce à un amendement parlementaire déposé à mon initiative : « La Banque publique d'investissement prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux, d'égalité professionnelle, d'équilibre dans l'aménagement économique des territoires [...] et de gouvernance dans ses pratiques ainsi que dans la constitution et la gestion de son portefeuille d'engagements. Elle intègre les risques sociaux et environnementaux dans sa gestion des risques. Elle tient compte des intérêts des parties prenantes, entendues comme l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique et des acteurs de la société civile influencés, directement ou indirectement, par les activités de la banque. »

fait ainsi à de nouveaux risques extra-financiers, tels que la sous-traitance sauvage.

Cette responsabilité sociale des entreprises transnationales est un enjeu moral mais aussi économique. Tout comme il existe un *dumping* social, il existe un *dumping* sur les droits de l'homme et les normes environnementales. Aujourd'hui, rien n'empêche une entreprise de choisir une PME à l'étranger, avec tous les risques que cela comporte en matière environnementale et de droits humains, plutôt qu'une PME engagée dans une démarche RSE en France. Si la maison mère peut être sanctionnée en France pour des atteintes aux droits humains ou les conséquences environnementales d'un accident industriel provoqué par l'un des acteurs de sa chaîne de production, elle sera obligée de prendre en compte le risque extra-financier. Etant donné le niveau relativement élevé des standards français en matière de normes sociales et environnementales, les PME françaises apparaîtront nettement plus compétitives dès lors que leurs partenaires économiques auront une approche globale du risque.

Par ailleurs, l'essentiel de l'épargne publique est aujourd'hui géré selon des critères d'investissement responsable (ISR).<sup>36</sup>

### *Rendre les entreprises responsables de leurs actes à l'étranger*

Quel point commun entre l'affaire de la viande de cheval dans les lasagnes et l'effondrement de l'usine textile de Dacca, au Bangladesh, qui a coûté la vie à mille cent vingt-sept ouvriers ? Dans les deux cas, et bien que les conséquences de la deuxième affaire soient autrement plus graves que dans la première, il s'agit d'un problème de responsabilité des maisons mères vis-à-vis de leurs sous-traitants à l'étranger. En choisissant des chaînes de production de plus en plus complexes et de moins en moins lisibles pour le consommateur et les autorités, les entreprises ont l'illusion de contourner à leur avantage des contraintes qu'elles jugent trop rigides. Elles s'exposent en

36. Les Retraites additionnelles de la fonction publique (RAFP) et le Fonds de réserve des retraites (FRR) sont aujourd'hui entièrement gérées selon des standards ISR.

Sur ce sujet, on peut affirmer que la *soft law* ne marche pas. L'Etat a la responsabilité d'agir et de légiférer, comme l'ont déjà fait un certain nombre de nos voisins et partenaires économiques.<sup>37</sup> La France doit se montrer ambitieuse et donner le la européen, d'autant plus que 22 % des grandes entreprises dans l'Union européenne sont françaises.<sup>38</sup> C'est également en France qu'a été prononcée la jurisprudence Erika, concluant à la responsabilité de Total malgré les nombreux intermédiaires immatriculés sous des pavillons de complaisance.

La responsabilité des maisons mères vis-à-vis de leurs chaînes de production et l'accès des victimes à la justice française sont des principes aussi urgents que difficiles à mettre en œuvre juridiquement, du fait de l'extraterritorialité. Les réponses doivent bien entendu respecter le droit communautaire et le droit international privé. La Clinique

37. Il existe une responsabilité juridique des maisons mères vis-à-vis de leurs filiales et sous-traitants, sous une forme ou sous une autre, au Royaume-Uni, en Suisse, en Italie, en Espagne, au Canada et aux Etats-Unis.

38. Chiffre basé sur le classement *Fortune Global 500* de CNN Money, qui liste les cinq cents plus grandes entreprises au monde. En 2012, cent quarante-quatre d'entre elles sont issues de pays de l'Union européenne, dont trente-deux de France.

du droit de Sciences Po travaille sur ce sujet<sup>39</sup>, et l'association Sherpa a déjà fait des propositions.<sup>40</sup> Pour compléter ces travaux, il conviendrait de diligenter un groupe de juristes experts, à l'initiative du ministère de la Justice ou du Premier ministre, afin de recenser les obstacles juridiques et de faire des propositions visant à les éliminer.

Il faut également transcrire en droit civil et pénal français l'obligation de diligence raisonnable<sup>41</sup> à l'égard du respect des droits humains et de la prévention des risques environnementaux. Une telle mesure, basée sur une obligation de moyens, ne ferait qu'encadrer ce que beaucoup d'entreprises font déjà (ou prétendent faire), à travers les « audits sociaux » qu'elles conduisent en interne ou en externe.

39. Projet RISE : Responsabilité et innovation sociale des entreprises - <http://master.sciences-po.fr/droit/contenu/la-clinique>

40. Yann Queinnec et William Bourdon, « Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions ».

41. La diligence raisonnable (*due diligence* en anglais) est l'ensemble des actions de l'entreprise à des fins de prévoyance, prudence et prévention. L'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle a mis en œuvre ce qui était en son pouvoir pour se prémunir contre des manquements de ses filiales. Il s'agit au départ d'un terme comptable et financier, adapté aux droits humains grâce aux Principes de Ruggie des Nations unies, qui relèvent aujourd'hui de la *soft law*.

plus cher n'est pas une garantie infaillible de mieux-disant social et environnemental ?

On pourrait donc accorder aux associations de consommateurs le droit d'obtenir auprès des entreprises des informations complémentaires dès lors qu'elles en formulent la demande et qu'elles ont un soupçon sérieux sur une violation des droits humains. Ces informations pourraient concerner l'origine géographique des matériaux et composants utilisés dans la fabrication, le détail des contrôles de qualité et audits conduits par l'entreprise, et l'organisation de la chaîne de production jusqu'aux identités, qualités ou aptitudes du fabricant, de ses sous-traitants et fournisseurs. L'objectif serait triple : encourager la transparence, renforcer le droit à l'information des consommateurs, et développer le rôle et l'implication des associations de consommateurs sur ces questions, en les incitant à nouer des partenariats avec des syndicats et des ONG.

A terme, on pourrait envisager d'aller vers le reporting intégré, c'est-à-dire vers un reporting intégrant de manière consolidée les données extra-financières de toutes les entités d'une entreprise. Dans la mesure où les pays n'ont pas tous – loin s'en faut ! – d'exigences en matière de reporting extra-financier, le reporting intégré présente toutefois des limites évidentes en l'état actuel.

Enfin, il faut aborder la responsabilité sociale sous l'angle des produits et du droit de la consommation, et non plus uniquement sous celui des entreprises et du code du commerce. Les consommateurs sont en droit d'attendre que les produits qu'ils achètent en France soient fabriqués dans des conditions éthiques et humainement acceptables. La tragédie de Dacca, au Bangladesh, mais aussi les produits Apple fabriqués par des enfants, sont autant d'exemples qui montrent que cela n'est malheureusement pas toujours le cas. Il faut favoriser des comportements plus responsables de la part des consommateurs, dont les enquêtes montrent qu'ils restent avant tout sensibles aux prix bas. Mais comment s'en émouvoir, puisqu'un produit acheté

### *Développer l'Investissement socialement responsable*

Si l'argent est le nerf de la guerre, alors l'Investissement socialement responsable (ISR) est en quelque sorte le nerf de la RSE. L'ISR consiste à intégrer des considérations extra-financières dans la gestion financière et les choix d'investissements, pour des raisons d'éthique mais aussi, plus prosaïquement, pour mieux gérer le risque. Selon Novethic<sup>42</sup>, le marché de l'ISR en France représente près de 150 milliards d'euros en 2012. C'est encore une goutte d'eau dans le marché global de la gestion d'actifs, mais une goutte d'eau particulièrement dynamique : alors que peu de secteurs de la finance peuvent encore se targuer de chiffres de croissance à deux chiffres, l'ISR affiche une progression de 69 % en 2011 et de 29 % en 2012. L'investissement institutionnel représente plus des deux tiers du marché. Il existe trois grandes catégories de fonds

42. Filiale de la Caisse des dépôts, Novethic est un centre de ressources pour l'ISR et la RSE : journal en ligne sur l'actualité de la RSE, publication d'études sur l'ISR, ressources documentaires générales, organisation d'événements spécialisés, etc.

ISR : les fonds à exclusion (exclusion d'un ou plusieurs secteurs jugés non éthiques), les fonds thématiques, et les fonds dits « best-in-class » (possibilité d'investir dans tous les secteurs mais en excluant les entreprises les moins responsables au sein de chaque secteur). Ces derniers constituent l'essentiel du paysage français de l'ISR.

La feuille de route pour la transition écologique de 2012 prévoit la création d'un label ISR. Les labels peuvent être une bonne idée, mais il ne faut pas les idéaliser : plus de quatre cents labels existent en France, mais seule une poignée (AB pour l'agriculture biologique, Max Havelaar, Label Rouge, etc.) est réellement efficace et lisible. Il existe déjà sur le marché un label ISR établi par Novethic, un code de transparence établi en partenariat entre le Forum pour l'investissement responsable et l'Agence française de gestion, et – au niveau international – des Principes pour l'investissement responsable des Nations unies signés par la plupart des grands investisseurs. Un nouveau label devra donc veiller non pas à s'ajouter à toutes ces initiatives, mais plutôt contribuer à y voir plus clair.

82

CSG). Plusieurs études ont conclu à la nécessité de réorienter cette épargne vers le long terme et vers les besoins réels de l'économie.<sup>44</sup> L'ISR peut participer – entre autres – de ce mouvement. En l'absence de différence de performance avérée entre les fonds ISR et les fonds classiques<sup>45</sup>, cela n'aurait toutefois pas de sens d'abaisser encore la fiscalité sur les produits d'assurance-vie ISR. En revanche, on pourrait conditionner le maintien de la fiscalité avantageuse à l'obtention du label ISR et supprimer progressivement ces avantages pour les produits qui ignorent les questions sociales et environnementales dans leur gestion.

Enfin, il faut renforcer les droits de l'actionnaire responsable. Bon nombre de dérives dans la gouvernance des entreprises s'expliquent par la primauté des objectifs financiers de (très) court terme visant à répondre aux attentes

44. Rapport de Karine Berger et Dominique Lefebvre remis au gouvernement en avril 2013.  
45. La question de la performance financière de l'ISR est un grand débat. Plusieurs études ont été conduites sur ce sujet, notamment – pour ne citer que les plus connues – celles du PNUE en 2007 et de Pictet en 2008, qui concluent généralement à l'absence de sous-performance. Outre la mesure de la performance financière, la mesure de la performance extra-financière est un terrain encore peu défriché.

84

L'objectif serait triple : développer le potentiel commercial et la visibilité de l'ISR, ouvrir la voie à des politiques publiques en faveur de l'ISR, et participer à l'effort de retour à la régulation financière que nous avons précédemment évoqué. C'est pourquoi l'Autorité des marchés financiers (AMF) est probablement l'instance la mieux placée pour mettre en place et contrôler un tel label, en s'appuyant sur l'expertise constituée autour du label de Novethic. Pour que ce nouveau label ne soit pas un outil de *green-washing*, son attribution devrait être conditionnée à des exigences fortes en matière de transparence des méthodes, de durée de détention, mais aussi de ratio minimal d'investissement dans les PME.<sup>43</sup>

Autre piste à explorer : la suppression de l'avantage fiscal de l'assurance-vie pour les produits qui ne sont pas ISR. L'assurance-vie, qui constitue le placement préféré des Français, dispose d'une fiscalité avantageuse (7,5 % hors

43. On constate en effet un certain tropisme des fonds ISR sur les grandes entreprises. Il va sans dire que la mise en place d'un ratio minimal d'investissement dans les PME suppose au préalable une meilleure diffusion du reporting auprès des PME.

d'un actionariat devenu volatil, de plus en plus capté par des fonds d'investissement peu intéressés par la vie de l'entreprise. Promouvoir l'ISR, c'est aussi chercher à rendre aux investisseurs leur rôle de moteur de l'économie réelle qu'ils n'auraient jamais dû abandonner.

Pour renforcer les droits de l'actionnaire socialement responsable, on pourrait reconnaître des droits de vote doubles ou des dividendes progressant avec la durée de détention de titres au capital.<sup>46</sup> Il faudrait également abaisser le seuil requis pour déposer des résolutions ou faire inscrire un point à l'ordre du jour en assemblée générale<sup>47</sup>, afin de favoriser l'émergence d'un activisme actionnarial. Bien entendu, ce renforcement des droits de l'investisseur ISR devrait s'accompagner d'une transparence sur la politique de vote des fonds en question.

46. Proposition formulée à la fois dans le rapport Gallois et dans le rapport parlementaire de Corinne Narrassiguin et Philippe Houillon de février 2013 (« Grandes entreprises : pour une gouvernance ouverte, responsable et ancrée dans le long terme »).

47. Pour les grandes entreprises (capitalisation boursière supérieure à 15 millions d'euros), le seuil requis aujourd'hui est de 0,5 % du capital.

85



## CONCLUSION

« La responsabilité sociale n'est pas une affaire de vertu. Elle relève d'une démarche construite, menant à des actions opérationnelles concrètes et mesurables. »

Nicole Notat<sup>48</sup>

Incontestablement, nos sociétés ont besoin de trouver un nouvel équilibre. La crise que nous traversons, si elle est apparue de prime abord comme économique et financière, s'est vite révélée sociale, environnementale et politique. La RSE, « utopie pragmatique » du XXI<sup>e</sup> siècle, est une méthode qui nous conduit vers un nouveau modèle, qui saura concilier transition énergétique, démocratie sociale et compétitivité de l'économie. Nous devons donc faire en sorte de donner à la RSE l'élan nécessaire, en valorisant davantage les entreprises responsables et en fixant un cadre propice à un dialogue social élargi.

48. Nicole Notat, « Ce que je pense : l'entreprise responsable, une urgence », éditions Dialogue, 2012.

Les responsables politiques ont le devoir délicat de ne pas trop en faire, mais d'en faire suffisamment pour impulser le mouvement et l'accompagner. Pour ce faire, la meilleure approche politique est de procéder par étapes. La NRE, en introduisant le reporting extra-financier, a été la première. Aujourd'hui, elle a atteint ses limites, et celles-ci entraînent une certaine perplexité chez les acteurs et chez les observateurs. Nous sommes donc à un moment charnière : il faut aller plus loin, et franchir rapidement une nouvelle étape, faute de quoi le concept de RSE risque d'être vidé de son sens. Le mot restera, mais l'ambition et l'utopie sous-jacentes pourraient disparaître.

Ne pas se saisir collectivement de ce sujet serait une faute politique, pour la classe politique française, et pour la gauche en particulier. Ne ratons pas ce tournant.

### *Récapitulatif des propositions*

- Pour un dialogue social élargi
  1. Annexer obligatoirement aux rapports extra-financiers l'avis des représentants des salariés,
  2. Soumettre les plans d'audits aux représentants des salariés,
  3. Définir par voie de négociation collective la liste des données devant être communiquées aux salariés sans avoir vocation à être rendues publiques,
  4. Etablir, par voie de négociation collective au niveau des branches professionnelles, des indicateurs de reporting sectoriels.
- Diffuser la RSE aux PME
  5. Changer notre discours sur le reporting,
  6. Mettre en place une responsabilité sociale des donneurs d'ordre.
- Etendre les exigences de responsabilité sociale à l'Etat
  7. Mettre en place un reporting extra-financier de l'Etat,
  8. Inscrire les questions de responsabilité sociale de l'Etat dans la MAP,
  9. Etablir une charte des achats publics responsables,
  10. Inclure de manière plus systématique qu'aujourd'hui des exigences sociales et environnementales dans les marchés publics,

11. Se doter d'une politique actionnariale responsable,
12. Conditionner les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques à des critères sociaux et environnementaux,
13. Doter la BPI d'un comité RSE indépendant.

— Rendre les entreprises responsables de leurs actes à l'étranger

14. Lancer une expertise juridique sous l'égide du ministère de la Justice ou du Premier ministre,
15. Transcrire en droit français l'obligation de diligence raisonnable,
16. Renforcer le droit à l'information des associations de consommateurs.

— Développer l'ISR

17. Créer un label ISR sous le contrôle de l'AMF, conditionné à une transparence sur les méthodes, à une durée de détention minimale, et à un ratio minimal d'investissement dans les PME,
18. Supprimer l'avantage fiscal sur les produits d'assurance-vie qui n'intègrent pas les critères extra-financiers dans leur gestion,
19. Accorder des droits de vote doubles ou des dividendes progressant avec la durée de détention de titres au capital,
20. Abaisser le seuil requis pour déposer des résolutions ou des demandes d'inscription d'un point à l'ordre du jour en assemblée générale.

### *Remerciements*

Je souhaite remercier tous ceux qui, parmi les acteurs de la RSE, ont su nourrir ma réflexion, par leurs contributions et leurs échanges. Je remercie également ma collaboratrice Elsa Foucraut, qui travaille avec moi à l'Assemblée nationale et me conseille sur le thème de la RSE (notamment !) depuis le début de la législature. Sans son investissement et son aide précieuse, dans la conception et dans l'écriture de cet Essai n'aurait sans doute pas vu le jour. Remerciements enfin à mes collaborateurs en circonscription : Esther Leick et Aymery Bot, pour leur dévouement au quotidien.

Philippe Noguès

# Responsabilité sociale des entreprises

## Concilier démocratie sociale, écologie et compétitivité

Comment s'engager vers la transition écologique et la démocratie sociale, sans renoncer à notre compétitivité ? La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait partie des leviers sur lesquels s'appuyer. Au plus près des stratégies et des cultures d'entreprise, cette « utopie pragmatique » favorise un modèle économique durable au service du bien-être social.

Dressant un diagnostic du cadre actuel, Philippe Noguès fixe cinq priorités pour franchir une nouvelle étape dans la promotion de la RSE.

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)



9 782362 440618

ISBN : 978-2-36244-061-8

6 €

  
Jean Jaurès  
Fondation