



PREMIER MINISTRE



Octobre 2014

Texte de référence sur la responsabilité sociétale des entreprises partagé par les membres de la Plateforme RSE

Introduction

Le thème de la responsabilité sociétale¹ des entreprises (RSE) nécessite une démarche commune car il est porteur d'enjeux essentiels pour la société du XXI^{ème} siècle. Si tous les acteurs de l'économie sont concernés par ces enjeux, les organisations membres de la Plateforme ont néanmoins décidé de concentrer, dans un premier temps, leur attention sur les entreprises. Dans un monde global et dérégulé, celles-ci représentent un acteur majeur du changement. Le défi qu'elles doivent relever, aidées par toutes les parties prenantes, est de remettre l'Homme et la Planète au cœur de leurs préoccupations et de leurs mécanismes de prise de décision.

Dès les premières réunions de la Plateforme RSE, il lui est apparu utile d'élaborer un « texte de référence » ayant vocation à définir un socle commun et de s'accorder sur les enjeux transversaux.

Ce texte, ci-après, s'articule autour de sept chapitres :

1. la définition de la RSE donnée par la Commission européenne, référence partagée par les membres de la Plateforme ;
2. les Etats, gardiens de l'intérêt général en définissant le cadre d'exercice de la RSE,
3. une responsabilité fondée sur le respect des lois, sans exclure les engagements volontaires ;
4. la RSE, vecteur de réalisation du développement durable ;
5. la RSE peut contribuer à la compétitivité ;
6. la nécessité d'une autre gouvernance prenant en compte les attentes des parties prenantes et organisant la transparence ;
7. une responsabilité étendue à la sphère d'influence par le devoir de vigilance raisonnable.

¹ «L'expression anglaise « social responsibility » a pour sens « responsabilité au regard de l'ensemble de la société ». C'est pour cela que la Plateforme RSE est « sociétale ».

1. La définition de la RSE donnée par la Commission européenne constitue une référence partagée

Ces dernières années ont vu l'adoption de plusieurs textes internationaux élaborés dans le cadre d'organisations intergouvernementales, avec l'active participation de la France, au terme de débats qui ont associé organisations patronales, syndicales et société civile.

Leur légitimité est forte du fait qu'outre les Etats, ces organisations représentatives et dotées de légitimités propres leur ont souvent formellement exprimé leur soutien. Convergents dans leurs recommandations, ces textes ont largement clarifié le concept de responsabilité sociétale et lui ont donné une assise internationale et une portée juridique.

Les Principes directeurs révisés de l'OCDE pour les entreprises multinationales, les Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, les Principes directeurs des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'Homme et les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociétale de la Société Financière Internationale en constituent les principaux textes.

Présentée en octobre 2011, la 3^e communication de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises est une synthèse de ces textes. Elle donne comme définition de la RSE, « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ».

La Commission ajoute:

« Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. »

« Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, 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. »

« (...)Afin de recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels qu'elles pourraient avoir, les grandes entreprises et les entreprises particulièrement exposées au risque d'avoir ce type d'effets, sont incitées à faire preuve de la diligence qui s'impose en fonction des risques, y compris dans leurs chaînes d'approvisionnement. »

La communication demande, en outre, que les pouvoirs publics conçoivent un « *mélange intelligent* » (*smart mix*), entre obligations et incitations, au service de la RSE.

Cette définition reprend implicitement, dans son énumération, les piliers du développement durable et les complète par l'exigence du respect des droits fondamentaux et d'une gouvernance éthique.

Cette définition européenne est une référence partagée par les membres de la Plateforme.

2. Les Etats doivent exercer leur mission de gardiens de l'intérêt général en définissant le cadre d'exercice de la RSE

Le rôle des pouvoirs publics est, en premier lieu, de protéger les citoyens des atteintes éventuelles à leurs droits et l'environnement qui est leur cadre de vie. Il s'agit aussi bien des parties prenantes internes qu'externes de l'entreprise et, parmi celles-ci, les générations futures. Il leur revient, dans le domaine économique, de définir des règles garantissant le respect de l'intérêt général tout en laissant aux acteurs privés les marges de manœuvre nécessaires à leur développement.

Le droit contraignant élaboré par les Etats est incontournable pour défendre l'intérêt général et mettre l'ensemble des entreprises sur un pied d'égalité : droit commercial et fiscal, droit social, de l'environnement, de la santé, de la consommation, de la concurrence, etc. Ce droit dit « dur » fixe un cadre qu'il appartient au juge d'interpréter et d'adapter aux réalités de chaque situation, afin de permettre de répondre à l'extrême variété des caractéristiques des branches économiques et aux évolutions rapides de celles-ci. Il peut être utilement complété par des outils non contraignants, dits de droit « souple », tels que des recommandations, déclarations ou principes internationaux ou encore des référentiels issus d'initiatives privées, pour autant qu'ils soient compatibles avec les dispositions du « droit dur ». Les accords-cadres internationaux illustrent de façon exemplaire la manière dont, par la voie conventionnelle, groupes internationaux et organisations représentatives de salariés peuvent combiner le respect du droit défini par les Etats – à son niveau d'exigence le plus élevé – et son adaptation aux différents secteurs économiques et à la complexité de leurs chaînes de valeurs.

L'Etat a le devoir de protéger ses citoyens et les intérêts des entreprises qui contribuent à la satisfaction des besoins économiques et sociaux de la société. L'Etat doit guider ou encourager les avancées de la RSE tout en intégrant la préoccupation d'une compétitivité équitable à l'échelle internationale. On attend donc de lui une diplomatie active pour favoriser le développement de normes internationales ambitieuses, convergentes et cohérentes, claires et d'applicabilité réaliste, en sorte que les entreprises françaises engagées dans la RSE ne soient pas victimes d'un « dumping RSE » face aux entreprises concurrentes qui échappent aux mêmes obligations. La politique publique d'encouragement et de valorisation des pratiques de RSE doit, dans cet esprit, utiliser une large palette d'outils.

3. Une responsabilité fondée sur le respect des lois sans exclure les engagements volontaires

Comme l'affirme la définition européenne, être responsable socialement, c'est respecter les codes fondamentaux de la société dans laquelle on vit. C'est donc, tout d'abord, respecter la loi applicable, un préalable à toute autre action. En France, le législateur a souhaité définir un cadre législatif à vocation pédagogique pour orienter les entreprises vers la pratique de la RSE. Ses composantes les plus importantes concernent le reporting extra-financier², l'investissement socialement responsable, la parité au sein des organes de direction ou encore l'égalité homme-femme, le changement climatique et la biodiversité.

Il relève de la responsabilité des entreprises qui interviennent sur le territoire d'Etats défaillants, c'est-à-dire qui n'assurent pas le respect de leurs propres législations, qui ne disposent pas de législations protectrices des droits fondamentaux et de l'environnement tels que reconnus par les conventions internationales en la matière, voire dont la législation entre en contradiction avec celles-ci, de s'efforcer de trouver des solutions leur permettant de s'approcher néanmoins du respect de ce corpus.

Sont apparues récemment, dans les textes internationaux de référence, sous les expressions « diligence raisonnable » et « devoir de vigilance », deux traductions de la *due diligence* empruntée au droit des affaires anglo-saxon, des règles d'une nature particulière. Elles concernent, selon les textes, la chaîne de fournisseurs, la chaîne de valeur, les « relations d'affaire » et/ou la « sphère d'influence » de l'entreprise. Elles invitent celle-ci à définir un process pour s'assurer que ses pratiques n'enfreignent pas les textes fondamentaux, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organisations tierces avec lesquelles elle a établi un lien direct ou indirect. Juridiquement, il s'agit d'une obligation de moyens dont le respect sera apprécié en fonction de la qualité des dispositions prises pour

² Loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001, Loi Grenelle II de 2010

prévenir le dommage. Ce devoir de vigilance raisonnable acquiert une crédibilité supérieure lorsqu'il est assorti de méthodes de rendre compte.

Il est également attendu des entreprises qu'elles contribuent au respect de tous les droits de l'Homme, ainsi qu'y invite le préambule de la Déclaration universelle des droits de l'Homme³. Dans la réalisation de ceux de ces droits qui sont qualifiés d'économiques, de sociaux et de culturels⁴, les entreprises sont en position de jouer un rôle essentiel et sont encouragées à s'engager volontairement dans des actions y concourant. Il en va de même pour la préservation de l'environnement.

Les démarches volontaires concourant à la réalisation du développement durable, des droits fondamentaux peuvent recouvrir des actions très variées comme la formation à la RSE, la mobilisation des équipes sur les économies d'énergie, le dialogue avec les parties prenantes, des plans d'épargne salariale, la signature d'accords-cadres et de chartes, les labels sectoriels, etc. En ce sens, les démarches de mécénat peuvent parfois concourir à la RSE mais ne doivent en aucun cas se substituer à l'intégration de pratiques responsables au sein même de l'entreprise et encore moins chercher à occulter des pratiques inappropriées sur des questions clés (green-, social-washing)⁵.

4. La RSE, vecteur de réalisation du développement durable

Une méprise est fréquemment commise: réduire le développement durable à l'environnement. La définition qu'en donnait, dès 1987, le rapport préparatoire à la première conférence de Rio⁶, plaçait déjà l'humanité au cœur de la question. La conférence Rio + 20, en juin 2012, a confirmé cet objectif élargi en soulignant l'importance de concevoir une gouvernance qui le rende effectif. Ainsi, le développement durable aujourd'hui comprend quatre piliers : environnemental, social / sociétal, gouvernance et économique, transcendés par l'impératif de respecter les droits fondamentaux de la personne.

Le rôle de tous les acteurs, au premier rang desquels les entreprises dans leurs territoires, est essentiel. La société attend d'elles la mise en œuvre d'une stratégie globale, construite dans le dialogue avec les parties prenantes, combinant les quatre piliers précités, pour contribuer à la réalisation des objectifs collectifs du développement durable.

La RSE permet :

- De prendre en compte l'intérêt général des préoccupations sociétales et du Développement Durable, sur la base du dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées ;
- D'obtenir un temps d'avance et de différenciation pour les entreprises qui mettent en œuvre une politique de RSE, fondée sur la coopération, et qui véhicule une meilleure image dans l'opinion publique.

³ « Tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette Déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives [...] »

⁴ Parmi ces droits figurent les droits à la sécurité sociale (a 22), au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage [...], à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu par tous les autres moyens de la protection sociale (a 23), à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille [...] (a 25), ainsi que le droit à l'éducation [dont] l'enseignement technique et professionnel [qui] doit être généralisé (a 26).

⁵ La Plateforme adhère au commentaire 3.3.3 d'ISO 26000 selon lequel « La philanthropie (il s'agit, dans ce contexte, de dons à des causes caritatives) peut avoir un impact positif sur la société. Toutefois, il convient qu'elle ne soit pas utilisée par l'organisation comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociétale en son sein. »

⁶ « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » et notamment « pour les plus démunis » (Rapport Brundtland)

- De prendre en compte l'implication des salariés, source de motivation et de reconnaissance pour favoriser les synergies autour de la RSE.
- De réduire ses risques (opérationnels, environnementaux, juridiques, financiers, ...)

C'est en cela que la RSE peut être un levier de compétitivité.

Le monde de l'entreprise est très divers en France, en particulier du point de vue de la taille et de l'implantation territoriale. Plus de 99% des entreprises sont des TPE/PME de moins de 250 salariés, la majorité d'entre elles n'employant pas plus de 20 personnes. Pour elles, la valorisation de leurs actions favorables au développement durable passe notamment par l'engagement dans des démarches sectorielles volontaires et reconnues, qui va au delà du strict respect de la réglementation.

Il est toutefois rare qu'une entreprise puisse, à elle seule, infléchir des évolutions se situant au niveau mondial, même s'il s'agit d'une multinationale. Les réductions de gaz à effet de serre ou de prélèvement d'eau d'une seule ne suffiront évidemment pas à inverser la courbe du réchauffement climatique, l'assèchement des nappes phréatiques ou l'érosion de la biodiversité. D'où l'importance des initiatives multipartites de filières, de secteurs, de territoires et d'organisations professionnelles. D'où aussi le rôle essentiel des autorités publiques, garantes de l'intérêt des générations futures, dans la définition de réglementations produisant des changements à échelle supérieure.

5. La RSE peut contribuer à la compétitivité

Les activités économiques des entreprises sont des conditions essentielles pour le développement de la société et l'amélioration des conditions de vie. Les entreprises y concourent en créant des emplois et en produisant les biens et les services destinés à satisfaire les besoins économiques, sociaux et environnementaux de la société et participent à la répartition des revenus, dans la mesure où elles conduisent leurs activités de manière « soutenable ». Elles forment ainsi un écosystème avec l'ensemble de leurs parties prenantes et de leur environnement naturel. Les entreprises contribuent donc, à leur échelle, au développement durable et aux valeurs sur lesquelles se construisent nos sociétés.

Une approche globale de la performance permet de prendre en compte l'ensemble des impacts positifs ou négatifs de l'entreprise sur la société et l'environnement. La RSE est alors un facteur de performance globale pour l'entreprise, la conduisant notamment à mieux appréhender et maîtriser ses risques.

La RSE peut contribuer à la compétitivité à court, moyen et long termes des entreprises, dans des conditions de concurrences européennes et internationales équitables. En effet, dans certaines conditions, les démarches volontaires des entreprises visant des comportements responsables peuvent avoir pour enjeu d'être bénéfiques pour celles-ci et peuvent constituer un facteur de compétitivité.

Pour les entreprises, la RSE a pour ambition de satisfaire, par la recherche du meilleur équilibre, les trois engagements que sont la prospérité économique, la prise en compte des intérêts et des attentes de la société dans toutes ses composantes (toutes les parties prenantes, internes comme externes), l'atténuation et le cas échéant, la réparation d'éventuels impacts négatifs sur les populations et l'environnement⁷.

La responsabilité sociétale se traduit en une approche managériale intégrant les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance sur le long terme au cœur de la stratégie et de la gestion de l'entreprise. Elle amène l'entreprise à anticiper les évolutions

⁷ Selon les termes des Principes directeurs des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'Homme.

sociétales, les besoins et les attentes, les opportunités à saisir, générant ainsi de l'adaptation et de l'innovation, tant technologique que sociale ou managériale.

Sur la base de ce constat, il est clair que la pratique de la RSE concerne tous les acteurs économiques, les entreprises grandes, moyennes, ou petites, qui peuvent en faire un levier de performance leur permettant d'accroître leur attractivité par des gains d'efficacité dans tous les domaines, par une meilleure inclusion sociale et par des pratiques reconnues et acceptées. Toutefois, selon leur taille, leur secteur d'activité et le marché sur lequel elles interviennent, les entreprises disposent de marges différentes en termes d'initiatives volontaires.

A l'échelle du tissu économique (régional ou national) les valeurs, principes et pratiques déployés dans le domaine de la RSE trouvent leur cohérence dans les relations multi-acteurs et multi-secteurs, notamment au travers de reconnaissances et d'engagements réciproques au sein des chaînes de valeur. La RSE est, à cet égard, un levier pour parvenir à une relation donneur d'ordres /sous-traitant équilibrée en permettant notamment aux TPE-PME de valoriser leurs actions en faveur du développement durable, d'une meilleure gouvernance et d'activités et de produits plus respectueux de l'environnement et des droits fondamentaux. Elle constitue également une incitation pour les grandes entreprises à établir de réelles relations de partenariat dans la durée avec leurs fournisseurs.

Enfin, l'ancrage de l'entreprise dans son territoire d'implantation et l'exercice de son rôle d'acteur local responsable constituent également des éléments cruciaux de la performance globale dans la mesure où ils conditionnent souvent son « permis social d'exploiter », sans lequel l'entreprise ne peut exercer sa fonction au sein de la société.

6. La nécessité d'une autre gouvernance prenant en compte les attentes des parties prenantes et organisant la transparence

La RSE invite les entreprises à traduire, dans leur gouvernance, l'interdépendance qui les lie à leur écosystème. Elle les invite à engager avec les parties prenantes constituant ce dernier, après les avoir identifiées, un processus de dialogue destiné à intégrer leurs préoccupations dans leurs activités commerciales et leur stratégie. Ce dialogue doit s'effectuer dans des conditions ouvertes et équitables pour l'ensemble des parties. L'entreprise ne peut concevoir et mettre en œuvre une politique de RSE sans un dialogue avec ses parties prenantes. Il existe d'ailleurs un certain nombre d'obligations réglementaires en la matière (dialogue social, concertations publiques dans le cadre de projets d'infrastructure par exemple) qu'il appartient aux entreprises d'articuler avec les formes volontaires de dialogue (consultation, panels de parties prenantes...).

En déterminant les impacts (positifs ou négatifs) induits par ses décisions et activités, l'entreprise identifie ses parties prenantes les plus importantes, internes ou externes. Cela inclut des parties prenantes pouvant - ou non - être représentées par une organisation comme : les riverains, les ONG, les associations, les salariés, les consommateurs, les collectivités territoriales, les fournisseurs, les clients... Cette liste n'est pas exhaustive et dépend du secteur d'activité, de l'implantation géographique ainsi que de la taille de l'entreprise. Ce peut être un individu ou un groupe d'individus potentiellement impacté ou impactant dans les décisions ou les activités d'une entreprise, tel que défini dans l'ISO 26000.

Au-delà de l'information, qui peut représenter une forme d'échange avec les parties prenantes, les modalités de dialogue - bilatérales ou multilatérales - engagées avec elles dans le but d'éclairer les décisions de l'entreprise peuvent revêtir des formes très différentes (consultations, concertations, négociations, coopérations). Lorsque les exigences exprimées par les différentes parties prenantes apparaissent concurrentes ou contradictoires, il appartient, en dernier ressort, aux organes de gouvernance de l'entreprise, dont sa direction,

d'arbitrer et de choisir entre elles, en gardant présents à l'esprit non seulement les intérêts de l'entreprise – à commencer par sa viabilité économique -, mais aussi les défis globaux qui conditionnent son avenir à long terme. C'est à ce titre que les organes de gouvernance (ex : conseils d'administration...), par leur composition (présence d'administrateurs salariés), leur rôle, la thématique qu'ils abordent, ont un rôle tout particulier à jouer dans ces démarches, en sorte que la RSE devienne également une composante d'un dialogue social de qualité dans l'entreprise.

Le risque existe que le discours sur les pratiques de RSE reste théorique et aux fins essentiellement de marketing. La qualité de ces démarches repose sur de nombreux critères dont l'information faite aux parties prenantes, le respect de certaines valeurs du dialogue telles que l'écoute, mais aussi la nécessité de rendre compte de ces démarches, par exemple dans le cadre des rapports sur la performance extra financière. Un dialogue de qualité suppose également la prise en compte effective des préoccupations exprimées par les parties prenantes dans la prise de décision qui suit. Etre responsable, c'est aussi être redevable et permettre à ceux vis-à-vis desquels on exerce une responsabilité de vérifier qu'elle est assumée loyalement.

7. Une responsabilité sociétale étendue à la sphère d'influence par le devoir de vigilance

Esquissé dans l'ISO 26000, développé dans les Principes directeurs des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'Homme, le devoir de vigilance a été explicité et renforcé dans la version révisée en 2011 des Principes directeurs de l'OCDE⁸ à l'attention des entreprises multinationales⁹. C'est, en ce sens, l'une des principales nouveautés apparues ces dernières années – de façon convergente – dans ces textes.

Les Principes directeurs de l'OCDE demandent que les entreprises exercent « *une diligence raisonnable fondée sur les risques, par exemple en intégrant cette dimension dans leurs systèmes de gestion des risques, afin d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles [...ainsi que] dans le cas où elles n'y ont pas contribué mais où cette incidence est néanmoins directement liée à leurs activités, à leurs produits ou à leurs services en vertu d'une relation d'affaires,[...]et] rendent compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences. Ceci ne doit pas être interprété comme transférant la responsabilité de l'entité à l'origine d'une incidence négative sur l'entreprise avec laquelle elle entretient une relation d'affaires.* »

Concrètement, il appartient, par exemple, à l'entreprise de se livrer, chez ses fournisseurs (filiales ou non), à des examens systématiques des pratiques en vigueur, de leur demander de procéder aux adaptations nécessaires et de s'assurer qu'ils en ont les moyens.

Dans un contexte de complexification de la chaîne de valeur lié à la mondialisation des systèmes de production, le devoir de vigilance raisonnable soulève des questions liées au périmètre de responsabilité et aux moyens à mettre en œuvre pour l'évaluation et le contrôle de la chaîne de valeur dans le cadre de la sphère d'influence. Le consensus international établi sur ce principe assure à cette recommandation une valeur d'obligation de

⁸ Les Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales y incluent les risques de violation des droits de l'Homme, de corruption, de non-respect des règles relatives aux relations sociales, d'atteintes à l'environnement, etc., distinguant responsabilités directes et indirectes. Les Points de Contact Nationaux, que toute partie prenante (Etat, syndicats, ONG, société civile, etc.) peut saisir en cas d'activité non conforme aux Principes directeurs, élaborant des recommandations adaptées à chaque situation, construisent peu à peu une jurisprudence interprétative.

⁹ Les principes directeurs de l'OCDE ne visent pas à instaurer des différences de traitement entre les entreprises multinationales et les entreprises nationales. Les petites et moyennes entreprises peuvent ne pas avoir les mêmes moyens que les grandes mais elles sont néanmoins encouragées à respecter ces principes dans la mesure du possible.

moyens, dont différents dispositifs peuvent en assurer l'observation : Point de Contact National, ombudsman¹⁰ de la Société Financière Internationale, et médiateurs nationaux. L'ambition partagée est ainsi de favoriser, par la gestion des risques sur toute la chaîne de valeur, des prises de décision plus responsables.

¹⁰ Ombudsman : à l'origine, personnalités indépendantes dans les pays scandinaves chargées d'examiner les plaintes de citoyens contre l'administration.