



PREMIER MINISTRE



Camille PHE

1<sup>er</sup> juin 2015

## **Compte-rendu de la séance spéciale du GT1 consacrée à la présentation de l'étude de Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye**

*du mardi 28 avril 2015, 14h – 16h*

Cette séance spéciale du GT1, a été consacrée à la présentation de l'étude de Salima Benhamou (France Stratégie) et Marc-Arthur Diaye (Université d'Evry ; France Stratégie).

Leur présentation s'est articulée autour de deux principales questions:

- Est-il possible de mesurer empiriquement les gains économiques résultant de la mise en place de pratiques RSE ?
- Si tel était le cas, alors comment inciter les entreprises à les mettre en place ?

Les auteurs ont rappelé quelques éléments de contexte dans lesquels leur étude s'est inscrite :

- La Commission Européenne soulignait dans sa communication d'octobre 2011 l'importance d'avoir une nouvelle approche « stratégique » de la RSE afin de concilier la compétitivité des entreprises et la cohésion sociale.
- Cependant les travaux actuels ne permettent pas de dégager un consensus clair sur le lien entre RSE et compétitivité. Cela s'explique en grande partie par des difficultés méthodologiques.

*Salima Benhamou ne s'est pas attardée sur ce point étant donné qu'une séance avait déjà été consacrée à l'état des lieux de la littérature économique sur le sujet présenté par Patricia Crifo<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Lien « Auditions du GT1 » : <http://www.strategie.gouv.fr/travaux/groupe-de-travail-competitivite-rse/auditions-groupe-1>. Audition du 4 juin 2014.

## I. Présentation de la méthodologie

Pour dépasser les limites des travaux actuels, Salima Benhamou et de Marc-Arthur Diaye ont adopté une méthodologie inédite et originale. Ils ont évalué la RSE de manière transversale en testant dans un premier temps l'impact de l'ensemble des pratiques RSE (quel que soit leur domaine) sur la performance économique, puis dans un second temps en évaluant l'impact de pratiques RSE sur la performance selon leur domaine spécifique (Ressources humaines, Environnement et label éthique, Relations clients et Relations fournisseurs).

En outre pour tester la robustesse de ces résultats, ils ont pris en compte plusieurs indicateurs de performance économique (profit net, valeur ajoutée nette, EBE). Salima Benhamou rappelle que l'un des problèmes souvent identifiés dans la littérature provient du choix des indicateurs eux-mêmes.

Par ailleurs, les auteurs ont utilisé une base de données provenant de la statistique publique (Changements organisationnels et informatisation 2006) qui contient des informations très détaillées à la fois sur les caractéristiques structurelles des entreprises (organisation du travail, degré d'ouverture à l'international, appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises, type de stratégie principale poursuivie par l'entreprise comme par exemple celles fondées sur l'innovation/qualité, la maîtrise des coûts/prix, la nouveauté des produits ou prestations de services, en plus des déterminants classiques (taille/secteurs) .

Avec cette base de données, ils ont constitué un échantillon représentatif de 8501 entreprises du secteur non marchand d'au moins 10 salariés (donc incluant les PME). Les auteurs rappellent que la plupart des travaux sur la nature du lien entre RSE et performance portent sur des entreprises particulières (CAC 40, entreprises cotées, etc.).

Les données statistiques ne sont pas exploitées à partir d'une enquête dédiée à la RSE mais à l'innovation, et ne reposent donc pas sur les déclarations des dirigeants quant à leur politique RSE. Les auteurs identifient des pratiques organisationnelles et des outils de gestion qui relèvent de démarches RSE et qui sont cohérentes avec la définition de la RSE de la Commission européenne : la RSE peut se définir comme la manière dont l'entreprise prend en compte les parties prenantes qui participent à la création de valeur et à l'activité économique de l'entreprise. En procédant comme cela, les auteurs cherchent à neutraliser tout biais de « subjectivité » quant à la mise en place ou non de pratiques RSE. L'autre avantage pour les auteurs est que cela permet de prendre en compte toutes les entreprises qui mènent des pratiques « RSE » sans le savoir ou ne l'identifient pas comme telles (problème liés à la perception de la définition par les individus).

Enfin, avant de tester le lien et de comprendre les mécanismes sous-jacents entre RSE et Performance, ils procèdent en trois étapes :

- 1- Identification des caractéristiques structurelles (stratégies, taille, secteurs, etc.) et de l'environnement des entreprises (évolution de la demande, structure du marché, etc.) qui sont propices à la mise en place de la RSE.
- 2- Tests multiples sur les liens entre RSE et Performance.
- 3- Test sur l'efficacité des pratiques relevant de la *soft law* et d'autres relevant de la *hard law* (réglementation par exemple).

19 pratiques RSE ont été identifiées et classées par domaine RSE.

## II. Les principaux résultats

Ces résultats ont été présentés en séance sur le diaporama et sont résumés dans l'encadré ci-dessous :

### Une sélection des résultats :

**Quels sont les facteurs contextuels qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE, indépendamment de ce qu'ils peuvent penser de la RSE ?**

- Sans surprise, et cela vient corroborer d'autres travaux de nature monographiques ou plusieurs études de cas : les entreprises de petites tailles seraient moins enclines à le faire. La taille et le secteur d'activité sont des facteurs déterminants de la mise en place de la RSE. Plus l'entreprise est grande plus sa mise en place est favorisée (lié au pouvoir de négociation, aux économies d'échelle liée à la RSE par exemple). Concernant les secteurs, les résultats ont montré que c'est le secteur de biens d'équipements qui a le plus tendance à s'engager (puis l'agroalimentaire, l'énergie, la finance ainsi que l'immobilier et construction, commerce et services, transport et biens de consommation). Cette répartition a été obtenue grâce à l'indicateur agrégé. Mais ce classement diffère naturellement selon chaque dimension (voir détails dans le rapport à paraître).
- La RSE est avant tout associée à des stratégies de qualité et de différenciation (y compris dans des groupes ou réseaux d'entreprises).
- La RSE a plus de chances de s'implanter dans des entreprises en bonne santé ! La RSE est plus souvent mise en place sur des marchés où le côté offre est élevé et pas forcément le côté demande (même si elle est forte).
- En cas de délocalisation, les entreprises vont plus mettre en place de démarches RSE, toutes choses égales par ailleurs. Ce constat remet en question la thèse selon laquelle les entreprises se délocaliseraient vers des pays et avec des standards environnementaux moins élevés notamment et moins contraignants. Ce résultat est corroboré avec d'autres résultats récents (cf. rapport à paraître).
- Sur la certification environnementale et le label éthique : la stratégie d'entreprise orientée principalement sur les stratégies qualité du produit, personnalisation du produit et prix/coût n'influencent pas l'adoption de ces pratiques. En revanche, la stratégie fondée sur la « nouveauté d'un produit » favorise leur mise en place. Ceci pose finalement la question de la motivation dans la mise en place de label éthique et de certification environnementale : ces pratiques sont-elles des utilisées à des fins de *marketing social* ?
- La délocalisation influence la mise en place de processus de certification et de labellisation. Explication par les auteurs : certification → standardisation des *process* et management par la qualité, d'où meilleure contrôle sur les produits et meilleure coordination autour d'une norme.
- On constate une corrélation positive entre l'appartenance à un réseau d'entreprises et la RSE (relations clients et relations fournisseurs). On suppose une mutualisation des coûts avec les autres membres du groupe ou bien l'influence de la politique de GE sur le reste du groupe.
- Les stratégies qualité influencent positivement la mise en place de démarches RSE (relations entreprises et fournisseurs).
- Quand une importante partie de l'activité est délocalisée, cela peut inciter à mettre en place des outils de gestion afin de mieux contrôler ce processus notamment auprès des fournisseurs.

- On constate une importance des « effets réseaux d'entreprises et effets d'appartenance à un groupe ». Dans le domaine de la qualité et de l'innovation, l'entreprise qui cherche à développer des produits nouveaux a recours à des compétences spécifiques et est plus encline à investir dans le capital humain.
- Remarques : les auteurs rappellent que ces résultats sont vrais en moyenne pour s'affranchir des cas d'espèces.

Les résultats indiquent un lien très significatif et positif entre RSE et performance quel que soit l'indicateur retenu (valeur ajoutée nette, l'EBE, profit net par tête). En moyenne, on constate un écart de performance (toutes choses également par ailleurs) de 13% entre celles qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. Autre résultat intéressant pointé par les auteurs : le gain marginal obtenu pour la dimension RH est de 20%.

Les entreprises « RSE » présentent des caractéristiques structurelles particulières liées à leurs activités, leur taille, etc. Quand les pratiques RSE sont bien agencées, elles génèrent une performance économique tangible (effet lié à la complémentarité des pratiques). Les entreprises ne seraient pas dans des stratégies de simple empilement mais d'identification des pratiques RSE complémentaires entre elles et avec leurs caractéristiques structurelles.

Ces résultats nous conduisent à suggérer que les entreprises devraient adopter une approche de la RSE « positive » et intégrée au niveau organisationnel pour qu'elles en tirent des gains économiques. Ce qui implique de dépasser l'approche contraignante et de gestion des risques de la RSE pour tendre vers une approche « organisationnelle » de la RSE.

---

### III. Les échanges avec la salle ont porté sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser la RSE

Si la RSE améliore effectivement la performance des entreprises, comment les inciter, les aider, les sensibiliser...puisque c'est profitable pour elles ? Est-ce qu'il faut renforcer les mesures contraignantes ou pas pour favoriser la mise en place de démarches RSE ? et les incitations financières ?

Selon les auteurs, l'incitation financière ne serait pas la plus appropriée : d'une part, si la RSE génère de la performance économique, alors pourquoi les inciter financièrement ? D'autre part, la RSE découle d'une stratégie organisationnelle et semble s'articuler avec les caractéristiques spécifiques des entreprises quant à l'environnement externe et interne. Enfin, les risques d'effets d'aubaine seraient très élevés et l'on ne peut les écarter (la RSE est par nature multidimensionnelle et ses effets positifs se font sentir souvent sur le moyen-long terme). Cela nécessiterait aussi de mettre en place un dispositif *ex-ante* et *ex-post* trop lourd pour s'assurer de la bonne utilisation des aides/subventions etc. Un membre du groupe a donné l'exemple du CICE et de la difficulté de l'évaluer.

Selon les auteurs, aider financièrement ne serait pas vraiment non plus propice à la responsabilisation : la RSE est aussi un engagement volontaire. La contrepartie selon les auteurs pourrait être : pas d'aides financières et pas de mesures contraignantes mais favoriser plutôt des **garanties bancaires** si elles souhaitent investir dans des projets RSE.

Ce qui leur semble important c'est l'environnement propice pour que les entreprises puissent mettre en place des stratégies cohérentes en fonction de leurs spécificités : créer un **environnement favorable** plus inclusif pour les entreprises en particulier pour les PME à travers une approche territoriale d'accompagnement.

En effet, **l'approche volontaire apparaît plus efficace** à la fois sur l'adoption de la RSE et sur la performance économique. La *hard law* incite à la mise en place (et heureusement qu'on trouve un lien empirique entre les deux !) mais seule, elle n'exerce pas d'effet spécifique sur la performance économique. On observe des effets positifs de la *hard law* que lorsqu'elle est combinée avec de la *soft law*. Donc, les auteurs plaident plutôt pour « un mixte » entre *soft law* et réglementation après un bilan d'évaluation sur plusieurs années.

Les auteurs ont développé une méthodologie pour la création d'**un indicateur « intégré » RSE** pour accompagner les entreprises dans leurs démarches RSE et les valoriser. En effet, les entreprises les plus performantes et vertueuses sont aussi celles qui favorisent la complémentarité de leurs pratiques RSE et qui favorisent leur cohérence d'ensemble avec les spécificités structurelles des entreprises (taille, secteur d'activité, stratégie de développement...). Un groupe de travail multi-acteurs (fédérations professionnelles et associations d'entreprises, syndicats, chercheurs, etc.) pourrait être mis en place pour étudier l'élaboration d'une méthodologie pour la construction d'un indicateur « intégré ».

L'un des objectifs de cet indicateur serait aussi d'améliorer l'auto-évaluation des entreprises (en relation avec INSEE pour acquérir des données) qui ne souhaitent pas aller vers de la certification ou des labels. Les participants à la réunion ont trouvé cette proposition intéressante et ont estimé qu'elle méritait d'être creusée.

**La labellisation des démarches RSE** est un autre moyen de valorisation des démarches RSE, auprès des donneurs d'ordre publics ou privés ou des consommateurs. Toutefois, il existe déjà un nombre important de labels certifiés ou pas, ce qui affaiblit leur lisibilité, voire leur crédibilité auprès des clients et consommateurs. Pour éviter une plus grande multiplication des labels sur les marchés de produits et services, une labellisation sectorielle et reconnue par l'Etat (tel que cela est prévu dans l'article 53 de la loi n° 2009967 du 3 Août 2009) permettrait de diminuer la profusion des labels tout en renforçant leur crédibilité. Le Président de la Plateforme souligne que cette proposition est en parfaite adéquation avec les travaux menés par le GT1 et, en particulier, ses recommandations d'octobre 2014.

Toutefois, étant donné, les spécificités des entreprises et de leurs secteurs d'appartenance, il est recommandé de mener des expérimentations sur l'ensemble des secteurs en s'appuyant notamment sur les branches et les fédérations professionnelles concernées. Enfin, selon eux, les entreprises ont besoin de disposer d'études d'impacts sectorielles pour anticiper les effets de la RSE et ses conditions d'application sur leur environnement et leurs situations économiques (secteurs, filières, coût économique, emplois et compétences etc). Pourtant il existe encore très peu d'études à partir de grands échantillons sur les petites entreprises. Il serait donc souhaitable de lancer des études d'impact et de prospective pour améliorer la connaissance sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la RSE pour les petites entreprises. Le pilotage d'un tel programme pourrait être assuré par la Plateforme RSE ?

## IV. Questions des membres

### ❖ *Comment a été identifiée la dimension environnementale dans les pratiques dites RSE dans l'étude ?*

Via la certification ou la labellisation environnementale ou éthique.

La démarche environnementale n'est pas celle qui crée le plus de valeur. Mais elle a un effet positif et d'autant plus intéressant si elle touche aux produits.

Favoriser les labels sectoriels et améliorer la transparence de ces démarches suppose un portage puissance publique (cf. Grenelle 2). Si l'on constate une multiplication des démarches de labellisation, certaines entreprises y sont réfractaires, pour des raisons de coûts notamment. D'où l'idée d'un indicateur intégré accessible favorisant l'auto-diagnostic ou l'auto-évaluation, comme le soutienne les auteurs. Cet indicateur permettrait de rendre compte de la manière dont le RSE s'inscrit dans la stratégie d'entreprise.

### ❖ *Quand vous parlez de passer d'une stratégie nationale à une stratégie territoriale et sectorielle, quelle action proposez-vous de mettre en place concrètement ?*

Des Plateformes territoriales qui associeraient tous les acteurs de la société civile. Il s'agirait de plateformes opérationnelles avec une gouvernance souple, par exemple : la Plateforme RSE créée par Nantes Métropole. En proposant un accompagnement concret (soutien aux TPE-PME sous forme de parrainage par exemple). Selon les auteurs, elles seraient une réponse à la diffusion très hétérogène de la RSE sur le territoire national.

Le Président de la Plateforme souligne que cette proposition est également partagée par les membres de la Plateforme RSE nationale et qu'elle constitue aussi un objectif important de la Feuille de route (en projet) de la Plateforme pour les mois à venir. Le Président a récemment reçu des lettres de la région PACA, ainsi que de Nantes Métropole à ce sujet.

### ❖ *Sur le facteur RH, quel impact du juste à temps ?*

C'est une variable organisationnelle de contrôle (car elle peut potentiellement avoir des effets sur la performance économique) et pas un dispositif RSE ! D'autant plus que beaucoup de travaux montrent que certaines pratiques (notamment celles relevant de du « *lean management* » comme le juste à temps) exercent des effets négatifs sur les conditions de travail comme l'intensification du travail, stress, etc.).

### ❖ *Est-ce que le climat social influence la performance économique ?*

Oui mais le climat social n'est pas une pratique RSE. Un mauvais climat a des effets indirects sur la performance des salariés et sur la perte d'attractivité des entreprises. La RSE peut être une réponse pour améliorer le climat social mais il faut avant tout de la cohérence dans les pratiques : par exemple, les pratiques de participation des salariés, gouvernance, participation institutionnalisée (via IRP), management participatif. Les travaux précédents des auteurs ont montré que les dispositifs participatifs font baisser l'absentéisme tout en améliorant la compétitivité des entreprises.

❖ ***L'ouverture à l'international rend-elle plus conscient des risques ?***

C'est ce qu'indiquent les résultats, notamment sur la dimension Relations clients. Labellisation, engagement contractuel, respect des délais, standardisation des procédures, etc. favorisent la standardisation des procédures et des contrôles. Il arrive qu'un plus gros client exige un contrôle avec, par exemple, la prise en compte d'études sur la satisfaction client.

❖ ***Comment ont-été définies les 19 pratiques RSE ? Qu'elles sont-elles ?***

La définition des catégories s'est faite en fonction de la définition de la RSE en général. Les catégories seront détaillées dans le rapport à paraître.

❖ ***Il n'y a pas de TPE de moins de 10 salariés dans les échantillons étudiés, les préconisations peuvent-elles néanmoins s'appliquer à elles ?***

En effet, dans les enquêtes utilisées comme bases de données (COI 2006 et INSEE 2011), il n'y a rien sur les entreprises de moins de 10 salariés or les TPE sont nombreuses en France et présentent des profils extrêmement divers. Si les entreprises de 0 à 10 salariés ne sont pas présentes dans l'échantillon, le segment supérieur (les 10-15 salariés) l'est et tire les données dans ce sens. Les préconisations prennent en compte cette diversité des pratiques et les questions de coûts d'entrée, qui sont jugés *a priori*, encore plus élevés pour les TPE.