



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

La RSE est-elle compatible avec la performance des entreprises?

*Présentation de Salima Benhamou,
Département Travail et Emploi*

13 juin 2016, Université Paris-Dauphine

Méthodologie

Une approche originale multidimensionnelle de la RSE

- **2 sources de données**
 - enquête officielle de la statistique publique (COI 2006)
 - source fiscale d'entreprises (EAE 2006).

- **Échantillon représentatif** : 8502 entreprises > 10 salariés - secteur privé (hors agriculture, forêt et pêche)

- **19 pratiques organisationnelles et managériales observées** recouvrant plusieurs domaines RSE

- Informations financières et comptables via les EAE

- Prise en compte de la dimension hard law et soft law : Quelle efficacité sur l'adoption de pratiques RSE et sur la performance économique ?

Avantages

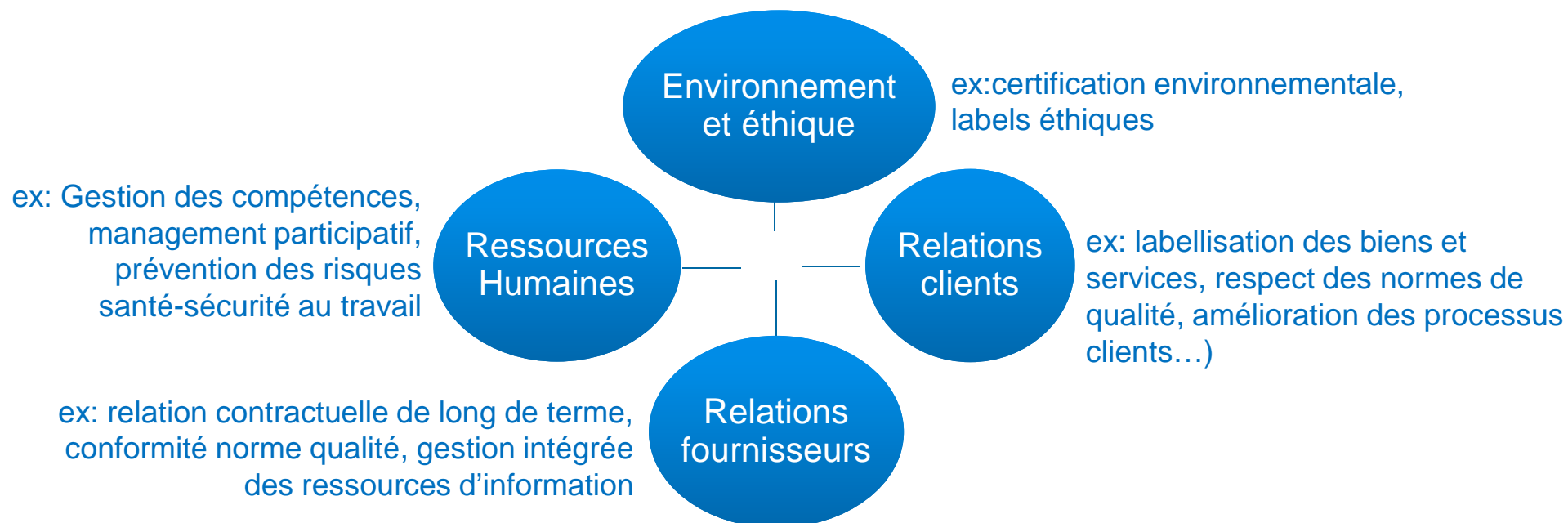
- 1) Tenir compte des PME et des entreprises qui peuvent faire de la « RSE sans le savoir »

- 2) On ne se focalise pas sur un seul domaine RSE



Méthodologie (suite)

- 4 grands domaines RSE



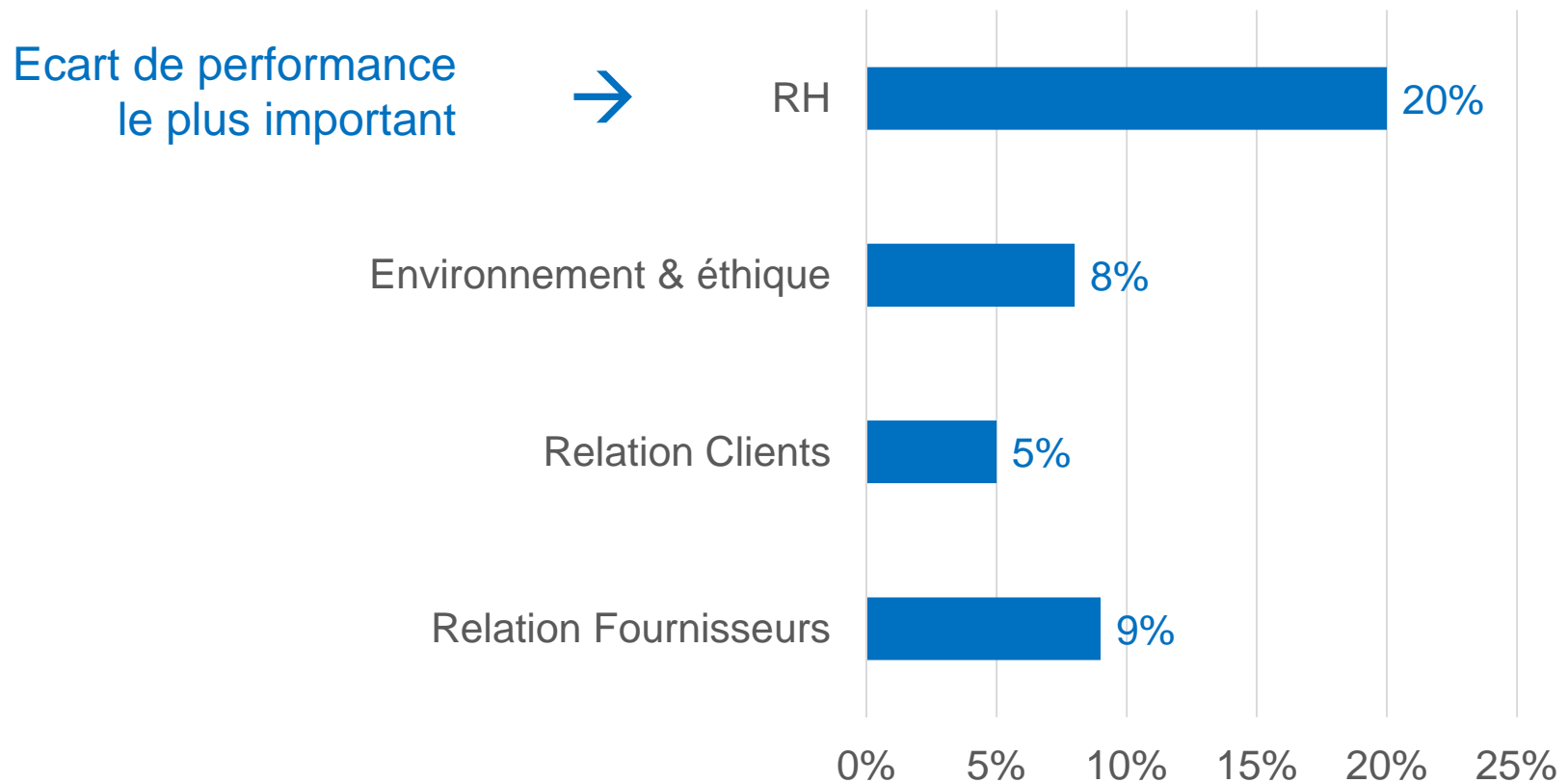
- 1 indicateur agrégé RSE + 4 indicateurs RSE par domaine
- Chaque indicateur est analysé en corrélation à la **performance économique** « **objectivable** » selon 3 mesures : profit net / VA par tête / EBE par tête



Résultats

Ecart de performance
entre les entreprises avec / sans stratégie RSE : 13% (TCEA)

Toutes les dimensions de la RSE ont un lien positif avec la performance économique et ce, quelque soit la mesure de l'indicateur de performance économique.



Commentaires

1) Le lien entre RSE et performance peut s'expliquer par:

- ❑ L'existence d'effets directs et/ou indirects de la RSE

2) Les écarts de performance observés entre les domaines RSE peuvent s'expliquer:

- ❑ Par les caractéristiques intrinsèques de certaines pratiques RSE
- ❑ L'existence d'une complémentarité productive « positive » entre certaines pratiques RSE, corroborée par d'autres résultats dans notre étude + Delmas et Pekovic (2013) pour le lien certification/Ethique et qualité de la main d'œuvre + Cavaco et Crifo (2013) : Complémentarité vs substitution des politiques ESG.

3) Implications pour les entreprises :

- ❑ privilégier des stratégies « qualité » en matière de RSE plutôt qu'une stratégie « quantité » (empilement de pratiques RSE)

4) Perspectives de recherche pour améliorer la mesure du lien RSE/performance :

- ❑ Ouvrir la « boîte noire » organisationnelle via l'identification des meilleures combinaisons possibles entre pratiques RSE (enrichir les données d'enquêtes)



Les entreprises performantes et « responsables » présentent aussi des caractéristiques particulières

Ces entreprises sont plus souvent :

- ❑ de grande taille
- ❑ en bonne santé économique (marché dynamique, parts de marché en hausse)
- ❑ tournées vers l'international (RSE: élément de différenciation sur les marchés)
- ❑ qui appartiennent à des réseaux ou à des groupes d'entreprises (effet réseaux, transferts de compétences et échanges de savoir-faire, exigences du groupe en matière de normes qualité ou environnementale...).
- ❑ Adoptent des stratégies de marchés particulières (innovation/qualité)



L'importance de la stratégie d'entreprise

La RSE est fortement associée à des stratégies de marches fondées sur la qualité et la différenciation des produits avec :

- ❑ un impact 2 à 5 fois plus important que les stratégies fondées sur les prix et les coûts.
- ❑ Forte corrélation avec les domaines clients/fournisseurs et RH mais pas avec la certification environnementale et les labels éthiques

Lien entre stratégie innovation et la dimension RH et managériale par exemple:

- ❑ La performance d'innovation des entreprises dépend fortement de pratiques RH et managériales qui valorisent le capital humain (hard skills et soft skills) le savoir-faire organisationnel et mettent en place des pratiques de travail plus collaboratives.
- ❑ Pas d'influence des stratégies prix/coûts sur l'introduction de pratiques RSE - RH.



Les délocalisations à l'étranger s'accompagnent encourage l'adoption de pratiques responsables

- les entreprises qui délocalisent une partie de leurs activités productives à l'étranger sont également plus enclines à mettre en place des démarches responsables et ce quelques soit le domaine RSE
- incitation pour l'entreprise à mettre en place des **outils de gestion** (certification environnementale ou label éthique) dans un soucis de **standardisation et de gestion qualité** des processus de production (préservation du capital réputationnel de l'entreprise)

Infirmation de l'**hypothèse de l'existence d'un « havre de pollution »**

Les entreprises tournées vers l'international auraient tendance à se délocaliser vers les pays à faibles standards environnementaux ou sociaux manifestant ainsi une faible RSE.



Faut-il renforcer les mesures contraignantes responsable?

- ❑ L'autorégulation : + efficace que la réglementation en matière économique
- ❑ La réglementation est nécessaire car elle favorise aussi l'adoption des pratiques RSE
- ❑ La réglementation améliore la performance économique seulement si combinée avec des mesures volontaristes des entreprises.
- ❑ Deux conditions à remplir si renforcement de la réglementation
 - Privilégier la recherche d'un smart mix qui renforce l'efficacité incitative de la hard law et de la soft law pour transformer la contrainte en opportunité (surtout pour les PME)
 - Dépasser la culture « mécanique » du reporting (risque d'exercice purement formel voire rendre encore plus opaque les motivations d'adoption de pratiques/pas de changement de CE).
 - De manière générale, important de disposer d'études d'impacts sectoriels pour aider les entreprises à anticiper leurs besoins et mieux réaliser leurs arbitrages coûts/avantages.



CCL: Faire de la RSE un levier efficace pour la construction d'une communauté d'intérêts

- ❑ Les solutions doivent d'abord venir des acteurs eux-mêmes, pour ensuite le cas échéant être accompagnées efficacement par l'Etat.
- ❑ Adopter une approche plus « stratégique » (contrainte vs opportunité) et plus « intégrée » des pratiques RSE (identification des bonnes combinaisons de pratiques RSE).
- ❑ Adopter une stratégie « territoriale » de la RSE via la création de plateformes territoriales RSE pour accompagner concrètement les PME (fortes disparités régionales):

Favoriser une communauté d'intérêts autour de projets innovants avec l'ensemble des acteurs par l'animation de réseaux multi-acteurs, opérationnaliser et structurer des politiques RSE dans les territoires, partage de compétences RSE, aide financement, valorisation...

- ❑ Renforcer les opérations de parrainage interentreprises (petites/grandes) à l'échelle régionale mais aussi à l'international.
- ❑ Mieux valoriser les initiatives volontaires RSE des entreprises (les formaliser), renforcer la transparence des informations RSE par une compréhension plus intégrée et cohérente de leur stratégie RSE (cf. indicateur intégré)



Retrouver l'intégralité de notre étude (résultats et des propositions concrètes + bilan statistique sur la RSE dans les entreprises françaises)

Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité: Evaluation et approche stratégique par S.Benhamou, P. Crifo et M-A Diaye, Janvier 2016.

sur le site de France Stratégie: www.strategie.gouv.fr

Merci pour votre attention!

