

**« une vision de la RSE à l’horizon 2021 »
proposée par les experts conseils
(ADD).**

Notre modèle de développement ne va pas dans le sens de la croissance durable et limite la RSE à des initiatives pionnières, alors qu’il faudrait privilégier les engagements contractuels entre les entreprises et la société. Nous proposons aux acteurs concernés de se donner un agenda 2021 plus volontariste en ce sens.

Contribution des entreprises conseils en RSE et développement durable (ADD) à une vision plus volontariste de la RSE pour favoriser la reconnaissance et la performance durable de l’offre française et européenne dans les années qui viennent autour d’une réelle construction publique privée à l’horizon 2021.

LES ACTEURS CONSEILS FRANÇAIS METTENT EN DEBAT UNE VISION DE L'ENGAGEMENT RSE PLUS QUE JAMAIS NECESSAIRE A L'HORIZON 2021 POUR INSTALLER LA RSE AU CŒUR DU MODELE EUROPEEN ET FAIRE DE NOS ENTREPRISES DES LEVIERS DE LA DURABILITE DANS L'ECONOMIE MONDIALE.

La RSE est une invention managériale issue des pressions de la société civile qui termine une première décennie expérimentale. Certaines entreprises démontrent qu'elle peut constituer un outil considérable d'aide à la mutation de leurs modèles. Mais cela reste un mouvement minoritaire dans l'économie de marché mondiale qui s'installe partout, de Shanghai à Mexico. Pour que la conscience de la responsabilité des acteurs économiques dans la marche du développement s'installe plus avant dans notre modèle dominant, encore faudrait-il faire une place à la RSE au-delà des mécanismes classiques et ne pas l'instrumentaliser chacun à sa façon, si on veut dépasser les tensions historiques entre « l'entreprise et la société » et susciter une dynamique de progrès collectif équilibré, qui est la finalité de la RSE, pour l'entreprise et pour la société.

La RSE a un intérêt pour l'entreprise si elle est reconnue par les citoyens, les acteurs publics, le marché, les investisseurs et les salariés, en termes de préférence et si elle s'installe comme un espace de rencontre autour d'intérêts communs, pour dégager « une valeur sociétale ajoutée à la valeur économique ». De fait, la RSE est avant tout « **une mécanique à délivrer de la confiance** » entre **l'entreprise et ses publics**, qui repose sur le principe du volontariat et de la recherche d'avantages partagés, pour que la mission de l'entreprise soit plus en phase avec les attentes sociétales, dégageant par la même « une performance sociétale » de l'entreprise, c'est-à-dire une préférence de marché au sens large. Ce nouvel outil de management, et de gouvernance à la fois, est aujourd'hui bien cerné, même si sa contribution économique est encore un sujet de recherche non abouti ; mais sa grande faiblesse est qu'il n'est pas encore inclus dans les politiques publiques, car il suscite toujours des rejets et des doutes de la part de ceux qui ne veulent pas de co-régulation économique, public-privé, ce que la RSE incarne en vérité. Libéraux et dirigistes retardent ensemble l'avènement de la RSE en déniaient aux acteurs la légitimité de leur engagement contractuel.

Voilà pourquoi les conseils qui accompagnent les entreprises dans la mise en place de leurs démarches RSE – qui la co-inventent et la déploient avec elles, qui en forgent les méthodes et facilitent son appropriation – sont désireux de poser le débat au niveau où il doit être, celui de la croissance durable, de l'ouvrir autant qu'il le faut, c'est-à-dire à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et de se soumettre aux échanges aussi nombreux que possibles, que cela doit susciter. L'objectif est d'accélérer l'émergence d'une vision commune de la RSE en France et en Europe, dont nous avons un impératif besoin pour qu'elle progresse vraiment et qu'elle se hisse parmi les solutions à notre défi d'offre compétitive, au cœur de la métamorphose du modèle social du 21^e siècle.

Patrick d'Humières, président de l'ADD.

La RSE reste un acte de volonté dans une économie de marché qui ne la favorise pas ; elle devra encore beaucoup aux entreprises pionnières dans les dix ans à venir et nécessite une vraie reconnaissance dans la régulation pour s'étendre et infléchir le modèle dans le sens d'une croissance plus durable.

1-La RSE reste une pratique de pionniers dans une économie de marché mondiale qui recherche la croissance quantitative plus que sa durabilité.

2- La France est un des pays qui ont le plus besoin d'un modèle d'économie contractuelle et qui a intérêt à surmonter son scepticisme sur la RSE.

3-La marginalité de la RSE dans les échanges économiques est dommageable car elle constitue la voie pragmatique pour construire un modèle durable.

4-A 10 ans, l'inflexion du modèle ne viendra que si les entreprises pionnières trouvent un avantage compétitif à travers leurs démarches collaboratives

5-Le mouvement nécessitera plus d'engagement de ces entreprises pionnières dans le jeu institutionnel et que les européens portent ce modèle

6-Tous les acteurs doivent prendre leur part aux progrès de la RSE si on veut qu'elle s'installe plus avant dans la décision économique

10 initiatives proposées à 2021 pour que les acteurs s'inscrivent dans une relation « entreprise & société » au service d'une croissance plus durable.

Remarques liminaires pour préciser le champ de « la vraie RSE » dans la société et l'économie mondiale où évoluent toutes nos entreprises :

- **La RSE interpelle d'abord les entreprises qui sont confrontées au fonctionnement de l'économie de marché mondiale, sachant que là est leur seul périmètre vital. Pour les « PME locales », la RSE consiste dans le respect de la loi, de la norme et l'engagement au sein du territoire.**
- **La RSE est devenu un savoir-faire managérial, normé et se formalise donc au niveau international, dans des instances très nombreuses, dont les contenus, les agendas et les mécanismes s'universalisent lentement et remplacent progressivement les cadres nationaux isolés.**
- **La RSE est d'abord une relation négociée avec ses parties prenantes et n'est pas de ce fait une stratégie unilatérale d'entreprise ou une obligation publique, ce qui conduit à la penser nécessairement entre acteurs concernés et non sous le contrôle de la puissance publique .**
- **La RSE trouve sa progression par l'innovation et l'adaptation des modèles économiques et des usages, et ne peut donc s'exprimer réellement dans la volonté de maintenir les rentes peu légitimes, dès lors qu'il faut rendre les offres « plus durables ».**
- **La RSE débouche inévitablement sur l'amélioration nécessaire de la régulation de son secteur, pour trouver des équilibres plus ouverts et plus justes et nécessite donc une vision de l'intérêt général, par rapport à laquelle l'entreprise doit se situer pour pérenniser ses marchés.**

C'est par rapport à ces constats que nous nous situons pour exprimer une vision volontariste de la RSE et proposer qu'elle évolue en France, dans un esprit contractuel qui a besoin d'émerger plus avant. Ce qui est en jeu est la mutation en cours, l'une des plus profondes que nous ayons eu à affronter dans notre histoire économique. C'est aussi l'une des plus critiques, tant les controverses sont violentes entre les tenants du « tout marché » ou du « tout légal ». La RSE peut être un trait d'union entre les acteurs, sans nécessiter qu'ils s'accordent sur leur point de départ, dès lors qu'ils visent un horizon commun et qu'ils acceptent de le situer dans le cadre planétaire, de façon contractuelle, chacun dans ses missions.

1- LA RSE RESTE ENCORE UNE PRATIQUE DE PIONNIERS DANS UNE ECONOMIE DE MARCHE MONDIALE QUI RECHERCHE PLUS LA CROISSANCE QUANTITATIVE QUE LA DURABILITE

- **Le concept de RSE s'est précisé depuis une décennie, même s'il est loin d'être partagé de par le monde.**

L'assimilation originelle de la responsabilité d'entreprise à l'éthique du dirigeant, puis à la philanthropie et à la citoyenneté en général n'a pas encore disparue tout à fait, notamment dans les pays émergents et de culture anglo-saxonne. Ce flou va de pair avec la banalisation du concept, au point que Claude Bebear s'inquiète à juste titre de voir la RSE imposer « l'entreprise providence, en substitution de l'Etat Providence ». La définition posée en 2010 par la Commission Européenne, à l'issue de son forum stakeholder, et conforme au consensus international de l'Iso 26000 (2011), tend enfin à s'imposer en tant que « gestion des impacts de l'entreprise, en lien avec ses parties prenantes » et à faire reconnaître les concepts de sphère d'influence ou de responsabilité élargie de l'entreprise. On regrettera que le cadre de référence de la RSE le plus large, ayant le plus de force normative internationale à ce jour, à savoir les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, soient aussi mal connus et suivis dans les 45 pays où les gouvernements sont chargés de les faire appliquer car ils posent clairement les exigences de transparence, de bonne gouvernance, sociales, environnementales, de respect des droits humains, et de loyauté dans les affaires, qui sont celles de la RSE à faire triompher.

- **Le chemin parcouru est d'abord dû aux investisseurs qui ont élargi la gestion des risques au champ social, environnemental et sociétal.**

Il faut prendre acte que la dynamique RSE, construite par les ONG après RIO 92, est aujourd'hui tirée par les investisseurs engagés (ISR)

ou « éclairés » (PRI), par les bourses de l'accord SSE, la notation extra-financière et les acteurs économiques promoteurs du reporting intégré (IIRC, SASB...), qui ont construit des référentiels pertinents (Effas, DJSI, CDP) et élaboré les règles de base du « bon reporting », au point que leur modèle (matérialité via comply or explain) l'a emporté désormais sur les pratiques catalogues et formelles des référentiels généralistes. C'est grâce à l'obstination des investisseurs en quête d'une « analyse de risque 360 » (cf. AFIC), des analystes avertis aussi (cf. SFAF), que la dimension sociétale rentre aujourd'hui dans l'analyse économique et l'information financière, soutenus en cela par les autorités de marché (cf. AMF, SEC...) de plus en plus soucieuses de la qualité des données extra-financières utilisées. Mais il est clair que cette dynamique structurante reste limitée, même si des émissions récentes (cf. green bonds) et des stratégies délibérées (cf. banques coopératives), ont montré les potentialités de cette « finance responsable » qui se cherche une voie dans l'univers de la finance quantitativiste et spéculative qui domine le système actuel.

➤ **La mise en place d'une information extra-financière est l'avancée en cours la plus dynamique, qui permet de crédibiliser la RSE.**

Cette pression des investisseurs intéressés par la performance sociétale de l'entreprise (dite « valeur extra-financière ») explique que le reporting RSE s'oriente dans le champ de l'information financière, empruntant ses définitions (cf. matérialité, assurance..) et ses formes (fiabilité, périmètre...) au point que l'organisation « non profit » à l'origine de la grammaire universelle du reporting RSE qui s'impose – la GRI - (près de 7000 entreprises mondiales rapportent selon la GRI) a rejoint les concepts posés par la communauté économique et financière (IIRC, WBCSD ...) dans son nouveau référentiel (G4), dans le sens d'un « rapport intégré » ou rapport unique. Dans son projet de directive comptable – initiative européenne majeure due à l'obstination réformatrice du Commissaire Barnier et au soutien des parlementaires Howitt, Baldassare... - l'Union européenne propose désormais un cadre d'information extra

–financière qui devrait faire école dans le monde lorsqu’il s’appliquera, car il aidera à rendre compte de façon robuste des démarches pertinentes des entreprises, qu’elles soient volontaristes ou de pure gestion de leurs risques sociétaux. On n’omettra pas de citer dans cette dynamique de transparence qui tire la RSE, les efforts des autorités américaines, en matière de whistle blowing et de transparence dans les investissements miniers (say on pay), même si ces initiatives sont encore anecdotiques dans un paysage mondial où la doxa est la libre circulation des investissements et l’absence de barrières non tarifaires, susceptibles de freiner les échanges...Elles ouvrent néanmoins la voie « au consensus de Genève » auquel Pascal Lamy prédit un avenir après le cycle de Doha pour faire entrer les intérêts de la société civile dans les nouvelles règles des échanges.

➤ **Pour autant, la RSE n’est pas du tout rentrée dans les démarches de gouvernance privée et les politiques publiques.**

La définition de Milton Friedmann (« la responsabilité de l’entreprise se limite à celle envers ses actionnaires ») est encore la règle en vigueur, même si Outre-Rhin ou au nord de l’Europe le concept de parties prenantes fait son chemin dans la gouvernance économique (théorie de Edward Freeman) ...La France a sorti de la loi Grenelle en 2010 la référence spécifique aux « parties prenantes » dans le code de Commerce et il faut attendre 2013 pour que l’attention aux partenaires de l’entreprise émerge grâce aux travaux de l’IFA (institut français des Administrateurs) qui va proposer son premier code de bonne gouvernance RSE (cf. rapport de Anne-Marie Idrac). S’agissant des politiques publiques, on comprend que les Etats libéraux ne se réfèrent pas à la RSE sur laquelle ils ne veulent pas intervenir pour des raisons doctrinales mais on peut s’étonner que dans les Etats européens interventionnistes – ou régulateurs comme on préférera - il y ait une si grande absence de réflexion sur la RSE, illustrée en France par l’incapacité à répondre au questionnaire récent de la Commission européenne, si ce n’est que par un catalogue d’initiatives dispersées et contradictoires et la captation du dialogue.....

« *Affaire d'entreprises intéressées, qui le font pour leur image ou se défendre* » -comme on le disait du mécénat d'entreprise dans les années 80 dont Etat et entreprises se méfiaient tout autant - voilà ce qui semble être la vulgate sur la RSE, tant dans les milieux publics qui doutent qu'il existe un espace entre loi et marché, comme dans les milieux privés qui en voient les inconvénients mais pas les avantages pour leurs entreprises de se préoccuper des grands intérêts publics. Il faut combler la faiblesse de la réflexion sur ce que devrait être « une politique publique de RSE », qui soit strictement incitative , en direction des grands intérêts publics* (voir sur ce sujet notre contribution dans la revue Vraiment Durable de septembre 2013) et qui ne peut être contraignante au risque de dénaturer le sens même de la RSE, comme c'est actuellement la tentation en France, dans ses initiatives institutionnelles notamment, alors que nos partenaires européens (Allemagne et Royaume-Uni) restent très attachés à ce qu'elle s'inscrive uniquement dans la gestion mondiale des marchés.

➤ **La situation mondiale de la RSE se caractérise par des stratégies d'acteurs très dispersées, publics et privés, sans qu'il y ait de moteur qui émerge dans le jeu.**

De l'émergence de la RSE dans le giron des secteurs attaqués (pétrole, mines, distribution, chimie....) à sa prise en compte par un bon cinquième des 50 000 entreprises qui dominent le marché mondial, d'origine occidentale pour un temps encore, on assiste actuellement à une cacophonie d'initiatives qui multiplient les référentiels et qui alourdissent la lisibilité du phénomène. De fait, les organisations internationales (UN, OIT, Unep, Onudi, Ocde...) agissent en ordre dispersé et les organisations privées, même si elles se parlent beaucoup, cherchent à imposer leur leadership (cf. GRI vs WBCSD, IIRC, SASB, ISO...). Il y a aussi les grands absents que sont les forces syndicales, même si le CES vient de se définir une position favorable, comme les ONG que le sujet n'intéresse qu'au travers de leur cause particulière. Les agences de notation extra-financière sont trop nombreuses et différentes pour peser sur le système. Sans compter

que le nombre encore limité de leurs clients investisseurs et leur crédibilité relative (cf. « rate the raters », atténuent l'impact du phénomène, dans un monde médiatique que les bonnes intentions des entreprises intéressent beaucoup moins que leurs échecs ou leurs conflits ! Il y a un halo peu déchiffrable autour de la RSE dans un système mondial où les entreprises en général ne démontrent pas leur volonté de résolution des crises systémiques (cf. B20, réformes bancaires après 2008 et négociations dures sur le changement climatique) ou de remises en cause de leurs risques sectoriels (cf. Reach, OGM, pharmacie...) ; elles semblent faire le deuil de l'extrême méfiance qui s'est installée dans l'opinion, alors même que les nuages noirs s'accumulent, autour des risques sociaux, sanitaires, de corruption, les cyber-attaques ou de faillite des Etats, comme on le voit chaque année dans le ciel de Davos (cf. étude Global risks), les rapports de l'AIE ou du PNUD... La communauté économique dirigeante, surtout chez les émergents et dans les grands groupes récents, sous-estime quand elle ne la nie pas, la situation critique de la planète et fait preuve d'une incroyable impéritie face aux grands risques sociétaux, portant là une responsabilité historique. Les organisations d'employeurs n'assument pas leur rôle collectif ; peu ont répondu à l'appel de Kofi Annane pour donner un rôle à son « pacte mondial » et peu proposent des évolutions systémiques collaboratives ; l'attitude de Business Europe face à la directive européenne sur l'extra-financier restera une position affligeante !

2- LA FRANCE EST UN DES PAYS QUI ONT LE PLUS BESOIN D'UN MODELE D'ECONOMIE CONTRACTUELLE ET DE SURMONTER SON SCEPTICISME SUR LA RSE

- **Il y a en France un très grand nombre d'acteurs qui font avancer leur propre engagement RSE de façon volontariste et réelle.**

La situation française reflète cet état du monde où les initiatives institutionnelles multiples traduisent à la fois la confusion, voire la contradiction des démarches RSE et la volonté de quelques acteurs de se fixer des démarches exemplaires dans le jeu économique et social. Ce paysage éclaté est intéressant au sens où il reflète une forte demande de prise en charge de l'enjeu de responsabilité économique au sein de la société française, s'il n'était déséquilibré car centré le plus souvent sur le recours à la contrainte envers les entreprises et s'il n'était trompeur car consistant rarement dans la recherche de compromis et d'accords incitant chacun à faire un pas vers l'autre... Pour autant, si ong, syndicats, élus, organisations spécialisées et acteurs publics se croisent fréquemment, tout en campant sur leurs positions propres, comme on l'a vu lors de la gestation conflictuelle de la loi Grenelle 2, le contexte français a permis de poser la question de la mesure (reporting) comme une condition de départ et de faire remonter les questions environnementales et sociétales plus haut dans les agendas économiques. L'étape de prise de conscience est néanmoins achevée et les études démontrent aujourd'hui un consensus de place sur la légitimité de la RSE - surtout celle qu'il faut pratiquer à l'international et imposer à nos concurrents – chez la plupart des décideurs. Il manque toutefois à ce « politiquement correct » autour de la RSE une vision claire au sein des partenaires sociaux comme des principales administrations pour faire confiance aux parties, au lieu de vouloir faire avancer la RSE par la loi et le règlement. C'est tout la question du « pacte de responsabilité » qui au lieu de redonner aux entreprises une impulsion en toute confiance, cherche à tordre les réalités économiques par des contreparties inappropriées aux situations.

Le pari en cause est très fondamental car il arrive au bout d'un cycle de défiance extrême entre la société française et ses grandes entreprises qu'il faudrait cautériser rapidement si veut pouvoir remettre « le développement du territoire France » dans la liste de nos indicateurs RSE, et alors même que nos grands capitaines d'industrie pensent de bonne foi qu'ils ne sont pas solidaires de l'avenir national...ce qui ne les empêche pas de s'engager dans la RSE.

➤ **Mais il demeure un scepticisme de fond et l'idéologisation de la RSE est le principal frein à son développement en France**

Pour les uns, la RSE est une nouvelle façon d'imposer aux entreprises, par la société civile, des obligations qu'elles ne voudraient pas assumer par elles-mêmes ; pour d'autres la RSE est un dialogue formel qui doit permettre de ne pas avoir à négocier sur les sujets traités ; pour certains, c'est une extension illégitime du champ privé dans le champ public et pour d'autres, c'est une façon de se solidariser avec des acteurs qui se posaient en adversaires etc...La France n'a pas encore fait le travail de « des-ideologisation » de la RSE qui est perçue par la communauté patronale traditionnelle comme une dimension politique indue et par la communauté sociale ou intellectuelle comme un moyen d'augmenter la redistribution attendue de la part des entreprises ! Elle n'est pas encore arrivée dans l'univers du champ contractuel qui est pourtant sa destinée. On se souviendra pourtant que la RSE a été mise sur les fonds baptismaux en France à travers l'accord passé entre Lafarge et WWF, et Danone avec la Grameen Bank, initiatives exemplaires s'il en est mais peu suivies depuis. Cette situation peu pragmatique – sur fond de dénégation de la pertinence de l'autorégulation - est largement le fruit d'un détournement du sujet par la puissance publique qui veut dicter les textes, les rapports et les relations en la matière, souvent pour le compte d'organisations qui s'en servent pour bloquer ou imposer des positionsLa RSE prend alors le visage de l'obligation (cf.reporting), de la norme publique (cf. achats responsables...) et du dirigisme politique (plateforme RSE, affichage environnemental...). Il

faut qu'elle redevienne vite le champ du libre dialogue entre les parties prenantes et qu'à l'instar du dialogue social, on ne puisse pas imposer une mesure RSE qui n'aurait pas reçu l'aval des représentants de la société, toutes catégories concernées, ou que son application soit laissée à l'initiative de l'accord contractuel.

➤ **De fait, la pauvreté des dialogues parties prenantes et des relations fournisseurs caractérise une situation française ambivalente en RSE**

A l'écart du monde anglo-saxon qui fait de la RSE un argument de marque, à destination du public consommateurs en grande partie, ou de l'Allemagne qui privilégie la RSE comme sujet de dialogue social ou environnemental, la France invente sa RSE en misant largement sur l'affichage de conformité des reportings RSE et sur les bonnes pratiques déployées en entreprise - souvent importantes et réelles, bien que polarisées sur les eco-gestes ou les économies de premier degré. Les évaluations récentes (cf. enquête Orse) ou les classements internationaux (cf. RobeccoSam) montrent la qualité de la métrique déployée par les entreprises françaises, parmi les meilleures, et dans le même temps une très grande distance dans la conduite de ces actions avec les parties prenantes concernées. Ceci vaut pour la faiblesse du dialogue social portant sur la RSE, à l'exception de grandes entreprises ayant passé des accords cadres internationaux sur ces sujets (Suez, PSA, Edf, Solvay, Pernod...) et pour le petit nombre relevé de dialogues parties prenantes ou de comités, gérés à travers des démarches sérieuses (durée, indépendance, tiers expert, avis rendus à la gouvernance, controverses traitées etc...). Les entreprises françaises sont peu à l'aise avec le dialogue sociétal et ont du mal à « jouer le jeu » comme on le voit dans l'instrumentalisation fréquente des relations aux experts au sein de leurs rapports. L'autre grande faiblesse de la RSE française résulte d'un modèle économique séculaire de pression sur ses fournisseurs qui explique en grande partie la fragilité de notre tissu de PME ; ce rapport dominant-dominé des relations donneurs d'ordre – fournisseurs, sur lesquels la médiation inter-entreprises tire le signal d'alarme chaque année et

que la promotion des achats responsables – trop souvent uniquement déclaratifs – n’a pas encore changé, même si des pratiques nouvelles comme celles de Pacte PME sont encourageantes et novatrices en ce domaine....Si la RSE rentre dans la préoccupation de quelques entreprises leaders, les plus à l’écoute de leurs marchés, en France et dans le monde, on ne peut pas dire qu’elle modifie encore les faiblesses structurelles du modèle de relation groupe-PME, pour l’essentiel, ce qui nuit à toute la crédibilité du discours RSE.

➤ **L’absence d’un Etat exemplaire dans le champ RSE est l’aiguillon qui manque en France à la promotion de la RSE**

Si les collectivités publiques multiplient les marchés contenant des clauses d’eco-conditionnalité et au travers de leurs agendas 21 font un réel travail d’analyse des enjeux locaux et d’amélioration des pratiques d’entretien, de construction ou de circulation, on n’en dira pas autant de l’Etat central qui n’a pas aujourd’hui su s’appliquer à lui-même les principes de la loi Grenelle. Qu’il s’agisse de l’absence de politique RSE claire de l’agence **des participations de l’Etat** – on attend celle de la BPI – du refus d’appliquer aux entreprises publiques l’article 226 de la loi Grenelle 2, du déficit d’implication des administrations concernées dans leurs propres pratiques de marchés – à quand le mieux disant comme principe d’appel d’offres – et de l’absence de concertation transparente avec les acteurs sur ces sujets, on ne peut qu’observer une difficulté pérenne sur la prise en compte de la RSE dans la sphère publique. Bercy et ses directions ayant tardé ces années à considérer le sujet On notera toutefois que la direction du Trésor a su rénover le règlement du PCN et assumer son rôle de médiation, même si celui-ci reste encore à ouvrir aux ONG. La réelle volonté de « la diplomatie économique » des Affaires Etrangères, n’est peut être pas sans lien ! De fait, elle stimule de façon très active les entrepreneurs français dans le cadre de leurs implantations internationales, l’AFD devenant un fer de lance significatif de la RSE dans l’action internationale française. Mais tant que l’Etat ne conduira pas une réflexion sur son organisation en la matière (appel à une coordination interministérielle), pour constater que la RSE

publique n'est pas de s'immiscer dans les relations entre l'entreprise et la société civile mais bien de montrer l'exemple, de faire agir ses bras séculiers et de faire appliquer les conventions internationales, la RSE française ne s'émancipera pas facilement vers les rives du champ contractuel qui est le sien avant tout...

➤ **Un changement est en cours dans la gouvernance des entreprises qui découvre l'intérêt constructif de l'enjeu RSE.**

Sous l'impulsion des bonnes pratiques internationales, prises en compte dans les notations, et de l'effort pédagogique exceptionnel de l'IFA, la gouvernance des entreprises devient une expertise mieux reconnue en France. Elle est en train de s'intéresser au pilotage de la RSE qui ne se réduit pas aux décisions du management pour en faire un outil de performance ; elle est aujourd'hui en train de gagner le champ des conseils et des assemblées générales pour contrôler la gestion des risques sociétaux des entreprises, le respect de leurs engagements et la surveillance des progrès de durabilité dont dépendent la pérennité des entreprises. La recommandation de Anne Marie Idrac au nom de l'IFA fait ainsi émerger une doctrine de pilotage de la RSE au niveau de la gouvernance qui insert l'avis des parties prenantes, le suivi des indicateurs clés, le contrôle des risques matériels, confié à un administrateur référent ou à un comité approprié, s'intéressant notamment au lien entre rémunération variable et RSE pour les dirigeants. Si ceci cette recommandation est reprise dans les conseils français, une étape considérable aura été franchie pour mettre l'exigence de responsabilité au niveau du pilotage politique de l'entreprise dans un pays qui a considéré jusqu'à maintenant que le rapport à la société civile se réglait par l'action sur l'Etat ou du mécénat promotionnel ! La France devrait ainsi se rapprocher des pays les plus engagés en RSE (cf. Europe du Nord) qui font de la direction volontaire et rationnelle des entreprises la tête de pont de stratégies RSE, avec une logique de recherche de compétitivité, considérant enfin que la performance sociétale est partie entière de la performance globale de l'entreprise ; le plafond

de verre français des administrateurs, des PDG et des directeurs financiers rétifs à tout partage autour de « la dimension publique de l'entreprise », est en train de craqueler. Chacun se rend compte à quel point notre pays pâtit de sa « mal-gouvernance ». La France paye un prix très élevé à travers sa faible capacité à « contracter des évolutions »; nous prenons du retard dans la mise en place de nouveaux usages, de nouveaux investissements, de nouvelles expérimentations – comme le démontre de façon caricaturale l'affaire des gaz de schistes – faute d'appréhender le développement durable de façon pragmatique. Or la RSE ne devrait-elle pas être d'abord « l'école de recherche de nouveaux modèles durables » dans le dialogue social, dans le dialogue sociétal et dans le management innovant de l'entreprise, sans a priori, pour faciliter les mutations ?

3- LA MARGINALITE DE LA RSE DANS LES ECHANGES ECONOMIQUES EST DOMMAGEABLE CAR ELLE CONSTITUE LA VOIE PRAGMATIQUE POUR CONSTRUIRE UN MODELE DURABLE

- **La criticité des enjeux de durabilité de la planète est largement sous-estimée par les acteurs économiques qui privilégient la croissance.**

Les entreprises en place ou anciennes, comme les nôtres ont plus de difficulté à muter que les entreprises nouvelles et à inventer des modèles qui devront impérativement répondre aux exigences de durabilité : découplage des ressources utilisées, accessibilité à de nouveaux marchés et usages, équité dans les conditions de production et de répartition de la valeur et loyauté dans les pratiques et la conduite de la régulation (DEAL), notamment dans les zones (nombreuses) où les Etats sont défaillants. Les meilleures entreprises (cf. classement mondial du DJSI) ont fait ou font ce saut en passant de la rémunération au volume à la rémunération du service et en passant de la production de masse à la satisfaction de besoins spécifiques, notamment dans les marchés insatisfaits. La RSE aide et encourage cette mutation des modèles car elle remet la demande sociétale au cœur du marché de l'entreprise ; elle oblige à penser l'impact du changement climatique, à considérer les aspirations locales, à anticiper les risques sanitaires et savoir gérer la transparence ; elle ne permet plus de justifier des schémas de rente qu'on maintient par des régulations favorables. C'est pour ces raisons que la RSE dérange les positions acquises et qu'elle oblige à repenser le management, en considérant les pays comme des communautés partenaires et non comme des « comptoirs », en anticipant les controverses qui sont des exigences de qualité ou de sécurité, en prenant en charge les implications sociétales d'une activité qui conditionnent sa pérennité etc. Le modèle durable ajouté au modèle numérique est une bombe pour les acteurs traditionnels qui ne l'anticipent pas avec leurs partenaires. La RSE n'est pas une question de génération mais bien d'adéquation culturelle à son marché qui se confond désormais avec la société ; il fait sauter les frontières du

marketing, attachant autant d'importance aux non clients qu'aux clients ; il conduit la finance à gérer l'immatériel, les ressources humaines la diversité et les différences, et la stratégie les alliances, en coopérant aussi avec sa concurrence. La RSE est crainte car elle empêche de perpétuer le présent et de « gérer » à l'écart du monde !

➤ **la défiance des opinions à l'égard des entreprises entraîne des coûts considérables et des pertes d'opportunité que la RSE peut résoudre**

L'autre frein à l'avènement de la RSE dans le monde contemporain est la faible capacité des entreprises à gérer les enjeux d'information dans un monde transparent et qui ne cessera de l'être plus que jamais. Ceci est une cause de la défiance attachée à tous les discours corporate dont la crédibilité est quasi nulle désormais. On sait que l'opacité et les disymétries d'information sont sources de mauvaises décisions, tant pour les investisseurs que pour les managers. C'est pour cette raison que l'information extra-financière est demandée par les marchés, non comme un flux de data sans limites, mais comme une précision nécessaire sur les vrais risques et les vraies opportunités qui concernent l'entreprise dans son contexte global. C'est pour cette raison que les rapports financiers sont remis en cause, tant qu'ils n'éclairent que sur les données passées et qu'ils sacrifient les données stratégiques et la compréhension des modèles à une information comptable et formelle. La capacité des acteurs quels qu'ils soient à communiquer avec l'entreprise, à l'appréhender sérieusement, ne peut plus s'accommoder d'arrangements avec l'exigence d'une « redevabilité » due à tout un chacun, possible actionnaire, employé ou porteur d'enjeu. Les attitudes défensives, dilatoires ou craintives, quand elles ne sont pas menaçantes ou malhonnêtes, se heurteront de plus en plus à des forces sociétales organisées et sont les pires attitudes pour les marques opaques auxquelles elles coûtent beaucoup d'argent. Si la réputation fait vendre, la RSE fera de plus en plus la réputation car c'est par la preuve, la transparence et le dialogue parties prenantes que les entreprises pourront affronter leurs remises en cause, au lieu de se

lancer dans des conflits d'opinion qu'elles perdront toujours. La force de l'opinion est du côté de la société civile ; elle préférera toujours l'entreprise responsable à celle qui ne l'est pas ! Au temps des réseaux sociaux, « la preuve RSE » deviendra le principal juge de paix des marques et le seul arbitre des différends avec les entreprises.

➤ **Dans le contexte de tensions croissantes, la RSE ne doit pas tomber dans des communications naïves et fausses qui lui nuisent**

Les discours de responsabilité et de développement durable ont largement besoin de gagner en crédibilité. Même si les rapports univoques et vendeurs d'autrefois ne sont plus lus ou de mise, il reste que la RSE ne peut continuer à dépeindre la face idéale ou embellie de l'entreprise et qu'elle est attendue dans une description factuelle, réelle et complète qui décompose une gestion au lieu de la repeindre, qui ose parler de ses controverses, comme de ce qui est réussi ! La GRI a fait un travail considérable sur ce terrain de « la bonne redevabilité » des rapports RSE pour qu'ils disent ce qui est qu'ils expliquent la vraie relation aux impacts, à la société civile, aux enjeux du marché, à un public qui demande à comprendre et qui ne veut pas être infantilisé. La rubrique « erreurs et difficultés » n'est pas encore prête de voir le jour mais si les avis des parties prenantes gagnent en indépendance, ils constitueront une étape de construction de la crédibilité de la RSE. La vérification des données extra-financière a constitué une étape déterminante dans cette voie, ce qui justifie qu'on la généralise, qu'on la normalise et qu'on lui attribue son prix. De manière générale, le reporting RSE est un apport important au pilotage interne de la performance sociétale de l'entreprise car il pose « la matérialité » des enjeux durables pour l'entreprise, car il s'appuie sur le dialogue avec les parties prenantes et il structure les accords de collaboration. A cet effet, il faut qu'il gagne encore beaucoup en simplicité, clarté, comparabilité et qu'il s'émancipe des référentiels généralistes qui ne servent que des stratégies d'affichage. Comme le dit Elaine Cohen, la lecture du reporting crédible commence par les « bad news » : c'est à cela qu'on voit une

entreprise mature en RSE au siècle de l'internet ! C'est pour cela que les conseils sont des intermédiaires indispensables à la crédibilisation des démarches RSE. Les entreprises sont naturellement tentées de gérer par elles-mêmes leur bilan sociétal mais elles ne le feront jamais aussi bien que si un conseil expert, indépendant, les guide dans l'analyse et le commentaire ! On ne dira jamais assez que les démarches de performance sociétale ne sont pas destinées à la promotion de l'entreprise mais à l'aider à s'approcher au mieux de « l'intérêt public » qui gouverne son marché au sens le plus large.

➤ **C'est au niveau sectoriel que les enjeux pourraient être les mieux traités alors qu'on y déploie souvent des approches retardatrices**

La responsabilité des entreprises se construira ou non dans la décennie qui vient à travers leurs stratégies collectives et sectorielles. Pour l'instant, les actions sectorielles cherchent trop souvent à prolonger des rentes et à différer les remises en cause ; « les fédérations sont payées pour cela » disent les entreprises, dont même les meilleures et les plus grosses se déchargent sur leurs syndicats des combats injustifiables ! Mais cette schizophrénie nuit à la crédibilité des adhérents d'une part et retarde d'autre part la co-construction de régulations plus responsables. Cette problématique sectorielle est au cœur des stratégies RSE réussies, comme on l'a vu avec la démarche pionnière du secteur cimentier (« cement initiative du WBCSD) et à contrario avec l'échec coûteux pour la chimie de la vaine opposition à Reach. Les démarches sectorielles sont le point de passage le plus adapté pour les démarches RSE car elles lissent les coûts, d'une part, et elles accompagnent les adaptations structurelles, d'autre part, sans rien enlever aux acteurs les plus avancés. Le secteur de l'aviation civile a su exprimer ainsi une stratégie d'adaptation aux enjeux climat – énergie qui est le point de départ d'une négociation internationale préférable aux taxations unilatérales. L'organisation maritime y travaille ; et on reconnaît à juste titre au secteur de la propriété d'avoir su élever les standards de ses adhérents. La pharmacie, qui va de crise éthique en crise sanitaire, a du mal à le

faire, parce qu'elle cherche encore à durer le système ancien qui lui rapporte, sans prendre le risque d'un nouveau système de santé plus accessible...L'agro-business négocie à contre cœur les règles sanitaires qu'on lui impose tandis que l'automobile a choisi de laisser ses constructeurs assumer leurs choix gagnants ou perdants dans un monde qui ne pensait pas que « la mobilité durable » arriverait si vite ! Toutes ces démarches sont révélatrices d'une RSE propre à chaque activité dont les bénéficiaires ou les victimes sont d'abord les salariés et les actionnaires, mais aussi les contribuables et les clients, et l'intérêt collectif au final. Tant que les secteurs professionnels ne s'interrogeront pas sur leur contribution à l'intérêt collectif et ne se positionneront qu'en syndicats d'intérêts économiques, ils empêcheront la responsabilité des acteurs économiques de vraiment progresser. C'est tout l'enjeu du «lobbying responsable» que les acteurs concernés ne veulent pas poser au niveau qui s'imposerait !

➤ **La RSE reste l'idée managériale récente la plus puissante en organisant l'alliance de l'entreprise avec la société**

Pour passer d'un modèle traditionnel – gaspilleur de ressources, inaccessible aux insolubles, source de fortes inégalités et incapable d'autoréguler – qui a assuré la prospérité du Nord en un siècle (sans compter l'économie de guerre et son passif sociétal), à un modèle de services, sobre en ressources non renouvelables, plus équitable et accessible, plus générateur de bonne régulation publique, il faudra revoir bien des dogmes du « management proctérien » enseigné et répété dans les business schools, appliqué de nos jours dans une recherche d'efficacité croissante dont la première conséquence a été de rejeter les externalités négatives sur les contribuables et les générations futures. Le « business » ne peut plus se limiter à l'augmentation croissante de la part de consommation par le client moyen mais il doit rechercher une satisfaction optimum à un besoin au meilleur coût pour le client et la collectivité. Ce paradigme se heurte toutefois à un cycle historique qui le rend très difficile à appliquer car c'est au moment où les économies mûres prennent plus

ou moins conscience de cette nécessité d'évoluer que les économies émergentes font leurs le modèle précédent qui est le plus apte à satisfaire les classes moyennes et supérieures, au prix d'une empreinte écologique et sociale sans limite. Le contexte géopolitique est à contre-cycle de l'évolution souhaitable des modèles économiques. Les dirigeants des pays émergents – chinois, indiens, brésiliens - perçoivent l'intérêt de la RSE pour tirer vers le haut leur standard de production mais ils savent bien à quel point elle est peu applicable, du fait de ses exigences qualitatives et de régulation effective, dans des contextes de gouvernance politique insuffisamment démocratiques. Les pays développés sont désireux d'imposer la RSE comme arme anti-duping social et environnemental mais ils sont eux-mêmes peu exemplaires encore et concernés directement par leurs investissements lourds dans les pays émergents. Pour ces raisons fondamentales, il ne faut pas s'attendre avant longtemps à une « gouvernance mondiale de la RSE » dans les échanges (cf. refus de l'OMC de barrières non tarifaires). Reste donc à intégrer la RSE dans les mécanismes concurrentiels, tels qu'ils sont et tels qu'ils vont régir pendant quelques décennies encore les ajustements entre pays matures et pays émergents, même si cet état de fait ne doit pas empêcher de rechercher à négocier et à bâtir des cadres RSE internationaux ! On y arrivera ici ou là sur les grands risques partagés, sanitaires notamment et sur les atteintes environnementales qui susciteront l'émotion des sociétés civiles, et peut être aussi par des collaborations ponctuelles, fruit d'accidents ou de combats, comme ce sont faites progressivement toutes nos constructions normatives dans l'histoire (cf. interdiction des CFC, protection des Poles...). S'agissant des risques humains, sociaux ou écologiques qui ne remontent pas au niveau des opinions, il est à craindre qu'ils soient sacrifiés au « développement » des populations émergentes, comme nous l'avons fait nous même pendant l'ère industrielle ! Ce schéma « fatal » peut être atténué toutefois par l'effet de leadership qu'exercent nos entreprises multinationales, auxquelles on réclame une exemplarité, au nord comme au sud. Il est aussi interrompu par des démarches contractuelles qui démontrent

ici et là l'intérêt économique et sociétal combiné pour des entreprises et des communautés qui s'entendent, selon le modèle puissant de Michael Porter de « la valeur partagée », dont un groupe comme Nestlé essaie de faire sa philosophie d'intégration locale, par exemple. La dynamique RSE sera plus que jamais la résultante d'alliances (improbables !) entre les entreprises, les Etats et la Société : la RSE est encore pour longtemps une question de choix et de volonté des acteurs. Elle sera portée par les pionniers on ne sera pas, dans la décennie qui vient.

3- A 10 ANS, LA RSE NE PROGRESSERA QUE SI LES ENTREPRISES PIONNIERES DEMONTRENT UN AVANTAGE COMPETITIF A TRAVERS LEURS DEMARCHES COLLABORATIVES

➤ Des entreprises pionnières continueront d'ouvrir la voie de démarches responsables sur lesquelles se jouera la crédibilité de la RSE

Dans un contexte d'économie de marché internationale qui intègre insuffisamment les considérations sociales, environnementales et sociétales, dans les règles de base comme dans la formation des prix et la régulation incitative, la reconnaissance par le marché reste encore le vecteur principal de la RSE pour les entreprises qui veulent la prendre en compte significativement, via leurs investisseurs, leurs consommateurs et clients, et ceci dans la limite qu'ils y attachent. Cette reconnaissance du marché est faible et limitée mais elle existe et elle s'affirme. De grandes entreprises françaises se sont engagées dans cette voie, comme Danone, autour de nouveaux concepts alimentaires locaux, Bouygues avec des stratégies d'urbanisme durable innovantes et collaboratives, Schneider Electric avec un positionnement fort et accueillant en faveur de l'efficacité énergétique, L'Oréal avec un engagement réel aux côtés des femmes du monde entier, Carrefour avec un suivi sérieux de ses fournisseurs et de la réduction des gaspillages etc... D'autres dans le monde, une centaine au moins - Novo Nordisk, GE, Philips etc (voir les entreprises pilotes du WBCSD) – sont autant de cas d'engagements qui dépassent largement l'affichage d'intentions et qui vont au-delà d'un reporting RSE, ayant su poser des initiatives à bon niveau de leur management et entraîner leur recherche, leur production, leur marketing dans des chaînes vertueuses qui rendent leur modèle général plus « durable ». La RSE s'est construite depuis dix ans essentiellement à travers ces initiatives pilotes, de façon très progressive, plus que par l'application générale des « normes soft » qui sont très peu et très mal évaluées. L'histoire de la RSE restera encore longtemps une aventure d'entreprises leaders qui décident de faire de leur relation

constructive à la société un avantage concurrentiel visible, par touches pragmatiques et efficaces. Et rien de plus normal qu'elles en recherchent une considération à travers la préférence de leur marque, si la démonstration reste vraie et solide... On peut considérer qu'il y a à ce jour dans le monde (cf. Yearbook RobeccoSAM 2014) un millier d'entreprises engagées vraiment dans des démarches « durables », soit approximativement 1% de l'économie mondiale formelle... Et comme il ne faut pas attendre de régulation plus encourageante à moyen terme, la RSE ne rentrera dans le modèle que lorsque ce taux passera à 5, voire 10% de l'économie mondiale. Au rythme observé dans les démarches de reporting selon la GRI (plus de 5 000 dans le monde), le mouvement prendra probablement encore une décennie pour s'installer !

➤ **Les démarches pionnières se caractérisent par des innovations durables et négociées qui sont des approches de nouveaux modèles**

La RSE est un processus innovant spécifique dans la mesure où il combine les techniques, l'économie et le sociétal pour aborder les biens et services autour de nouvelles façons de produire et de consommer, plus « durables », qui ne vont pas de soi dans la logique quantitative. Cette rupture d'approche repose sur une volonté de collaboration avec les utilisateurs, les régulateurs, les prescripteurs ; il n'y a pas d'innovation durable et responsable qui ne procède d'un désir de dépasser la relation classique qui « enferme le client » dans un schéma de dépendance, de représentation et de dépense comme on l'a poussé à l'extrême dans l'automobile ou l'équipement ménager par exemple et dont le but est de créer des rentes pour les firmes. Ce modèle explose avec la capacité de réaction et de communication des citoyens et de contournement à disposition des nouveaux entrants sur le marché, d'où l'avenir des nouvelles approches de l'économie solidaire, de l'économie de troc et de partage ou de deuxième main qui démontrent la reprise du pouvoir par l'internaute et le citoyen. Les acteurs en place ne survivront à cette transformation des usages que par une relation très associée à leurs communautés et une

capacité à échanger, de la définition du produit au partage de la valeur, en passant par la coopération dans les canaux économiques, à l'opposé des démarches propriétaires, exclusives et excluant des visions monopolistiques d'antan qui ne fonctionneront plus dans les éco-systèmes à venir....En ce sens, la RSE est bien plus que l'expression d'une demande sociale avec laquelle « l'entreprise doit faire avec » : c'est une réponse méthodologique et de process pour réussir l'ouverture des modèles économiques et culturels, par la collaboration de toute la chaîne de décision d'un service. Bien plus, la RSE permet «de changer la roue en roulant » en apportant à l'entreprise les conditions contextuelles, négociées, qui vont lui permettre de s'adapter en faisant en sorte que les recettes à venir remplacent les recettes d'hier dans des conditions de cash et de marge acceptables, en s'entendant avec les partenaires sociaux (cf,nouveaux accords de compétitivité emploi), avec les acteurs publics (investissements relais ou soutiens à projet), voire avec ses consommateurs (cf. changement de modèle de la presse), parce qu'elle aura su mériter leur confiance !

➤ **Le reporting apporte à ces démarches la rationalité et l'objectivité indispensables à la contractualisation des évolutions vers le durable**

Suscité par les investisseurs en quête de mesures, conçu au départ par les agences d'évaluation extra-financières, le reporting RSE a été perçu comme une contrainte insupportable par nombre d'entreprises qui ne disposaient pas des outils et des méthodes pour le réaliser. Bien plus, cette demande de données nouvelles venait accroître la transparence sur des enjeux mal maîtrisés sinon gênants et révéler des problématiques, des controverses que le management n'avait aucune envie d'aborder...Le reporting extra-financier n'aurait pas atteint en une quinzaine d'années le niveau de maîtrise – encore relative – qui est le sien aujourd'hui (cf. Bloomberg, Reuters), si les entreprises n'avaient pas été sous la pression des évaluateurs et si à un moment des régulateurs - comme l'a fait la loi française en avant première, dès 2001 puis en 2010 – n'avaient considéré que ces

données avaient une importance telle qu'il y avait un intérêt public à structurer leur diffusion, ne serait-ce que pour permettre aux parties prenantes d'échanger sur des bases objectivées. N'en déplaise à nos partenaires libéraux anglo-saxons, l'initiative volontariste française, reconnue à RIO + 20 à travers la dynamique de l'article 47, et reprise par la Commission Européenne au nom de la transparence financière, constitue une pierre d'angle pour la crédibilité de la RSE, au service des investisseurs mais aussi de tous les partenaires de l'entreprise et de son management interne car selon l'adage connu, « ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré » ! Cette étape passée, le reporting extra-financier est en train de s'intégrer pleinement à l'information financière (cf. IIRC) et il faudra bien que les directions financières s'en saisissent enfin, d'autant qu'à travers l'analyse de la matérialité qui va régir ce sujet désormais et l'émanciper des approches catalogues originelles, ce reporting est attendu par la gouvernance comme outil de pilotage autant que de bonne transparence. Les méthodes d'élaboration vont converger dans les années qui viennent, en adoptant celles de l'information financière ; elles vont se rationaliser et se fiabiliser à travers les recommandations méthodologiques qui se mettent bien en place (c. apport IIRC, SASB, GRI) et faciliter des comparaisons (cf. bases des évaluateurs, type CDP) et des contractualisations utiles (cf. MOU), offrant à la RSE un socle objectif qui lui manquait jusqu'ici pour construire des « trajectoires de durabilité ». Cette structuration mondiale du reporting qui se fait jour va permettre des approches d'analyse coûts-investissements (ROI) indispensables à toute démarche de management. Il sera pleinement utilisé demain dans les procédures d'appel d'offres (cf. SFI, BEI...), de valorisation financière et d'acquisitions ventes, pour mesurer la dimension sociétale de la performance – qu'on nomme valeur extra-financière – autour d'indicateurs clés liés aux enjeux sectoriels de l'entreprise. Le reporting est en train de sortir de la contrainte externe pour nourrir l'analyse économique et financière du modèle de l'entreprise qui va devenir la première utilisatrice de cette mesure de sa dimension durable. Ce phénomène va accompagner la maturation de la RSE des leaders et des entreprises engagées en leur

permettant de prouver les avancées qu'elles professent et de fidéliser leurs publics ; le mouvement est en marche mais il reste à lui trouver un cadre mondial !

➤ **Mais c'est sur le front de la supply chain et de la relation aux consommateurs que se joueront la réalité des démarches RSE**

Si les progrès de la mesure des enjeux matériels seront les plus faciles à atteindre dans la décennie, ils révéleront néanmoins une faiblesse majeure à travers le suivi de la supply chain qui reste un défi technique et politique pour les entreprises immergées dans le marché mondial et qui dépendent d'une chaîne de fournisseurs complexe à connaître et maîtriser. Là est le point crucial sur lequel les démarches RSE devront progresser absolument si elles veulent démontrer leur véracité, tant pour sortir de l'hypocrisie déclarative (cf. nombre de fournisseurs signant les engagements...), que pour passer à des démarches partenariales (cf. Pacte PME) plutôt que d'exclusion unilatérale. Les initiatives sectorielles comme celle de la distribution initiée par Carrefour (Global Social Compliance Initiative) sont des voies constructives qui visent à diffuser la responsabilité loin dans la chaîne, sachant qu'il faudra bien des mobilisations comme celle qui a suivi la catastrophe du Rana Plaza pour peser sur le système (cf. propositions du PCN français), sans jamais se résoudre à « fermer les yeux » sur les vraies coulisses de nos magasins... C'est pourquoi la responsabilisation du consommateur, à travers des stratégies d'éducation et de bon usage, mais aussi d'association à des ong et de différenciation audacieuse (empreinte améliorée), constitue plus que jamais le levier sérieux d'une politique RSE d'entreprise, exigeante pour ses « marketers » et ses communicants ; on ne peut se contenter là aussi de principes théoriques simples car il faudra aller chercher loin la remise en cause dérangeante de ses propres mécanismes d'offre et de ses discours promotionnels, ce qui est trop faiblement le cas aujourd'hui. Les pionniers de la RSE sont les rares à envisager ces audaces et c'est là qu'on observera l'efficacité réelle des directions de développement durable. Plutôt que de consacrer

leur énergie à la collecte des données - le reporting a vocation à rejoindre les DAF et à s'appuyer sur des compétences spécialisées - ces directions RSE doivent porter les changements de modèle avec leurs partenaires internes et externes, de la conception à la communication des offres, de la recherche de leur durabilité à l'accompagnement par le marché. Les pionniers se caractérisent par des directions RSE activistes et engagées, mandatées par la gouvernance et le management, et qui ne peuvent pas se contenter d'accompagner le modèle « as usual »...

➤ **La RSE se jouera aussi sur la reconnaissance par le marché et les acteurs publics que cet engagement mérite une incitation**

Il ne faut pas reprocher à l'entreprise de rechercher la reconnaissance de ses efforts RSE dans son image, car dans la mesure où celle-ci est bien fondée (cf. exigences de la communication responsable, UDA et ARPP), elle restera longtemps le seul mécanisme moteur. De fait, la grande faiblesse du paysage public sur lequel devraient se pencher les acteurs citoyens plutôt que de réclamer des contraintes supplémentaires, est le manque d'incitations collectives à la RSE. La RSE restera à la marge tant qu'on traitera de la même façon une entreprise qui s'engage dans des intérêts publics, par rapport à celle qui les ignore et se contente de se conformer à la loi ! Là est le défi des politiques publiques de RSE qui doivent inventer ces mécanismes collaboratifs et incitatifs, respectueux de la dimension volontaire de la RSE, mais soucieux de réduire les impacts plus vite que par le seul jeu du marché. Il existe pour cela des outils incitatifs classiques dont il faudra que les pouvoirs publics se servent : les marchés publics (critère du mieux disant à affirmer, rendu possible dans la nouvelle directive européenne), les normes de reconnaissance (cf. label achat responsable) et surtout la fiscalité, qu'on utilise déjà fortement dans l'application du principe de «la responsabilité élargie du producteur» pour la gestion des déchets et qu'on devrait étendre à la fiscalité sur le revenu, si on veut enfin différencier l'entreprise engagée de celle qui ne l'est pas, et tenir compte de sa contribution à la réduction des

externalités négatives. Ce dernier mécanisme est celui qu'on a mis en place pour encourager le mécénat partout dans le monde. La France (cf. lois Leotard et Aillagon), est passée en vingt ans d'un état refusant le mécénat d'entreprise à un pays mobilisant près d'un milliard annuel au profit de la société (cf. action de l'Admical), grâce notamment à des déductions fiscales dont l'Etat a reconnu leur utilité. L'Inde, Maurice, ont des dispositions de ce type en faveur de l'engagement territorial des entreprises, observées avec intérêt. A un moment où les Etats ont besoin de retrouver une maîtrise de la fiscalité sur les entreprises, le lien RSE et IS est probablement le champ de réflexion le plus intéressant que l'Europe et l'OCDE devraient ouvrir, car légitime et efficace. Rendu réaliste grâce à des reporting vérifiés, la différenciation publique, à iso-coût pour l'Etat (cf. système bonus malus) donnerait à la RSE sa dynamique spécifique, d'autant que la RSE ne constitue pas en soi un coût monétaire significatif car elle est avant tout une démarche d'engagement interne externe de l'ensemble de la chaîne de valeur pour réduire les impacts externes « beyond the law ».

4- L'ACCELERATION DE LA RSE NECESSITE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES PIONNIERES DANS LE JEU INSTITUTIONNEL ET QUE LES EUROPEENS PORTENT CE MODELE RESPONSABLE DANS LE MONDE

- **L'engagement politique des « CEO pionniers » restera le seul moteur de l'avènement de la RSE, s'ils veulent bien l'assumer publiquement**

Si quelques centaines d'entreprises dans le monde s'attachent aujourd'hui à pratiquer une RSE sincère, visant la contractualisation de leur collaboration avec la société civile, des liens partenariaux et suivis avec leur supply chain et une prise en charge de leur impact environnemental, local et social, dans le respect des principes « soft » du développement durable (cf.cadre iso 26000) mais aussi de droit dur en matière de respect des droits humains (UNHR) , de lutte contre la corruption (OCDE), on ne peut dire qu'elles sont pleinement « responsables » pas plus que les autres ne sont « irresponsables », s'agissant d'une réalité complexe et évolutive. Pour autant, elles présentent des trajectoires de progrès, lisibles dans leur reporting (cf.KPis ou courbes de découplage des ressources, de réduction des contentieux, des conflits et des accidents, du nombre de produits éco-conçus, de réduction des déchets non traités etc), et des innovations d'offres allant dans le sens de « la durabilité », plus que ne le font leurs concurrents. Ce nombre devrait augmenter progressivement, si le marché les encourage et les incitations y poussent mais aussi parce que la concurrence s'exercera sur ce terrain au fur et à mesure que les exigences d'accessibilité (cf.prix, usages) et la vérification des assertions augmentera chez les nouveaux consommateurs des émergents et pas seulement au Nord. Mais ce qui servira la dynamique des entreprises pionnières sera la volonté de leurs dirigeants de s'engager plus, publiquement et personnellement, dans la promotion de leurs nouveaux modèles, alors qu'ils sont aujourd'hui prudents et discrets, dans une communauté patronale peu nombreuse à prôner la durabilité (cf. rôle isolé du WBCSD). Les organisations professionnelles en place ne pourront longtemps camper sur des positions défensives (cf. Business Europe) sans

accroître la défiance à l'égard du monde économique. Il faut que les acteurs de tête en RSE assument un rôle plus politique pour rappeler que la croissance pâtit fortement de cette défiance de l'opinion, que les investisseurs et les consommateurs ont besoin de savoir ce qu'ils achètent et que l'innovation sera durable ou ne sera pas demain. La RSE mettra encore du temps à devenir la doctrine patronale – à noter qu'en Afrique, ce sont les organisations patronales qui la portent cf. IARSE - eu égard aux inerties du modèle ancien. C'est pourquoi il convient de l'encourager par la valorisation des expériences réussies et des coalitions progressistes (cf. rôle pionnier de Aviva Investors, de Generali RSE), afin que la gouvernance économique s'approprie la RSE, avec la conviction qu'elle tient là la clé d'un rapport entreprise société positif pour affronter les enjeux du monde qui vient. La prise de position récente de groupes comme Unilever et Ikea en faveur de la directive européenne sur l'information extra-financière est un acte courageux qui rappelle que les progrès de RSE du monde sont aussi l'affaire de chaque entreprise engagée.

➤ **C'est le business européen qui a le plus intérêt aujourd'hui à se mobiliser dans une démarche de reconnaissance de la RSE**

Les firmes européennes ont démontré depuis vingt ans une aptitude supérieure aux américaines à intégrer la diversité culturelle et à s'intégrer dans les pays différents, notamment au plan social. Leur attention à l'environnement est aussi une marque européenne distinctive. Pour autant, on ne peut pas parler encore d'un « modèle d'entreprise européen » car ses caractères propres sont insuffisamment affirmés et nos entreprises hésitent à s'en servir pour des raisons qui tiennent à de nombreux intérêts croisés et à cette « faiblesse politique » des acteurs européens déjà évoquée. Ce déficit d'affirmation est d'autant plus préjudiciable que l'économie européenne aurait besoin de jouer une « identité responsable » dans le monde, du fait de la pression qu'elle subit de la part de ses citoyens pour que ses entreprises soient exemplaires et de la réputation « conquérante » qui pèse sur les firmes occidentales, américaines notamment, dont les pratiques historiques dans les secteurs sensibles

(mines, extractions, plantations...) expliquent la méfiance des populations locales. Ce raisonnement trouve sa pertinence en Afrique particulièrement où l'Europe a des compétences pour aider les africains à inventer un modèle d'économie durable et responsable auquel aspirent fortement leurs jeunes cadres (cf. charte des pionniers de la RSE en Afrique IARSE). Cela jouera aussi particulièrement dans les zones sensibles qui entrent dans l'économie développée (cf. Birmanie, Mongolie, Amérique centrale...) et qui attendent des européens une façon de faire de l'économie plus respectueuse des enjeux locaux et en phase avec leur promotion des grands principes de droit (cf. accord UE Mercosur et Corée sur la RSE). L'Europe ne peut plus dissocier ses valeurs politiques de ses comportements économiques si elle veut signer des accords commerciaux avantageux et applicables. Elle doit faire de sa vision culturelle ouverte une marque de réassurance pour les populations tiers dans le monde et prouver dans les faits que ses entreprises et ses offres sont plus recevables que d'autres, pour ces bonnes raisons. D'où l'effet d'entraînement attendu à travers la nouvelle directive européenne introduisant l'extra-financier dans « le modèle de transparence » comptable européen.

➤ **L'objectif final doit être de pouvoir introduire le critère RSE dans les logiques d'échanges internationaux au sein de l'OMC**

L'échec du cycle de Doha marque la fin d'une époque où tout a été fait pour désarmer les barrières tarifaires. Il va falloir reconnaître que les barrières non tarifaires sont des freins tout aussi puissants aux échanges internationaux et au développement et qu'au-delà des précautions sanitaires, le respect des droits sociaux, de l'environnement et des grands principes reconnus par les Nations Unies (cf. principes Ruggie sur les droits humains pour les entreprises) doivent s'imposer désormais « au dessus du business », comme on l'a fait avec les licences obligatoires de médicaments en cas d'urgence sanitaire dans un pays. Le combat de la RSE dans les prochaines décennies se situe essentiellement à ce niveau. Contrairement à ce

qui avait été décidé lors de l'ouverture de la négociation sur la norme RSE Iso 26000, il faut que les critères RSE puissent légitimement être utilisés par les Etats pour limiter ou infléchir les investissements de firmes qui ne les respecteraient pas (cf. étude Vigeo remise à la ministre du commerce extérieur sur les critères RSE dans les échanges). La généralisation de la RSE dans le modèle économique dépendra de ce levier ; les chinois l'ont bien identifié et s'en préoccupent dans cette perspective ; l'entrée de la Russie à l'OCDE la conduira aussi à devoir rendre compte de l'application des Principes Directeurs. Les procès extra-territoriaux des ONG et la revendication de bon sens sur la responsabilité mère-filiales dans des groupes consolidés, stimuleront cette tendance. La loi Dodd Franck (« say on pay » dans les mines et whistle blowing obligatoire) a ouvert aussi une très grande brèche dans l'universalisation des exigences RSE dans le commerce mondial. Mais cette tendance lourde ne se mettra en place que si les stratégies collectives –employeurs, secteurs - oeuvrent en ce sens, appuyées par les Etats européens, afin de faire valoir la supériorité des intérêts publics sur le droit commercial. Les entreprises qui veulent porter une gouvernance RSE doivent être les premières à réclamer cette régulation volontariste dans les échanges.

➤ **Le dispositif OCDE devrait servir de marchepied aux politiques publiques de RSE car il apporte le cadre et les outils de suivi**

Une étape considérable a été franchi dans la normalisation des principes RSE avec la révision des principes directeurs de l'OCDE à l'attention des firmes multinationales en 2011 – avec une impulsion des Etats Unis à souligner - qui conduit les gouvernements signataires à devoir faire respecter ces comportements à l'aide de leurs points de contact nationaux. Cet édifice apporte à la fois un cadre de droit international très large – de la transparence à la loyauté commerciale en passant par les droits humains, sociaux, environnementaux – un mécanisme de suivi ouvert à la société civile et fondé sur la médiation et une dynamique de contrôle par les pairs qui stimule les Etats. On est pleinement dans l'esprit d'une RSE volontaire et redevable à la

fois, insérée dans l'activité économique et soucieuse de la société civile. Ce mécanisme est la préfiguration de ce que devrait être la dynamique juridique mondiale incitative et pédagogique à mettre en place dans le futur, alors que les Nations Unies n'auront pas avant longtemps la capacité à relier l'action politique et l'action économique : le Global compact aura toujours peu d'impact en dépit de son contenu sérieux tant qu'il ne s'inscrira pas dans le droit international. Il faudrait pour que la RSE progresse dans l'édifice juridique international que l'OCDE étende son dispositif à d'autres pays associés et que la communauté économique elle-même soutienne ce cadre, sans le craindre inutilement mais en l'utilisant comme une instance de dialogue en permettant d'éviter les contentieux et la mise au ban des entreprises interpellées. La prise de conscience a commencé et « le réglage » va se faire si les trois parties à nouveau – Etat, société, entreprises – veulent bien s'investir dans une telle démarche de collaboration « civilisée », comme cela commence à se faire au Royaume Uni, en France aussi. De ce point de vue la méthode Ocdé du « consensus building » et de « la revue par les pairs » est une voie très appropriée au progrès de la RSE.

➤ **La généralisation du reporting et la promotion du reporting intégré sont aussi des conditions nécessaires à l'universalisation de la RSE**

L'autre étape de construction d'une « civilisation de l'économie responsable » passera par le succès – ou non ? – de la démarche de reporting intégré qui est avant tout une volonté de réforme de l'information financière. C'est la recommandation défendue par Jacques Attali dans le manifeste de l'économie positive. Elle progresse de façon expérimentale grâce à l'initiative IIRC que les autorités de marché observent de très près. Il s'agit avant tout de donner aux investisseurs une information fiable et complète sur l'activité des entreprises, lisible et accessible, universelle et représentative des risques réels, permettant de prendre des décisions d'investissement en connaissance de cause. Les utilisateurs courants des rapports annuels savent qu'aujourd'hui la complexité vient au secours de

l'opacité, que la norme sert à cacher l'analyse et que les informations extra-financières n'y ont pas leur place alors qu'elles portent une grande partie des risques de l'entreprise. La RSE doit donc se donner cet horizon du « rapport unique » (cf. projet de Bob Eccles) dans le cadre de l'amélioration urgente de la normalisation comptable (cf. encouragement de René Ricol à saisir l'IASB et réflexion engagée sur le sujet par l'Autorité des Normes comptables). On pourra mieux aborder enfin la vision holistique de l'entreprise et de ses perspectives à moyen terme dans un contexte que les « mega trends » de la durabilité – climat, inégalités, ressources rares, biodiversité, juste répartition de la valeur etc...- ne cesseront de bousculer. Et s'il faut affirmer que le premier public de la RSE reste l'investisseur – avec le management - pourquoi s'en offusquer alors qu'il dicte une exigence de transparence, de vérité et de compréhension qui sert les autres parties prenantes et si la RSE est encadrée par une norme de vérification universelle qui garantit le discours des firmes. Le combat concurrent entre les parties prenantes n'a pas grand sens si ong, syndicats et acteurs civils voulaient bien se saisir enfin du reporting RSE pour investiguer la réalité de l'entreprise et soulever leurs objections, ce qui est encore loin d'être le cas aujourd'hui lorsque ces rapports sont publiés. Bien plus, il ne faut pas demander aux entreprises de multiplier les supports ; il faut renforcer le rapport de gestion qui engage l'entreprise pour que les publics concernés accèdent à partir de là et des bases numériques aux informations spécifiques les concernant. Dès lors qu'on progressera en ce sens, sur la normalisation des informations extra-financières et que l'avis des parties prenantes y trouvera sa place, le rapport de gestion intégré – concis et stratégique – ouvrira un nouveau cycle attendu d'information financière et extra-financière à la fois, plus crédible, plus accessible et véridique. La décennie qui vient devrait voir cet horizon se clarifier en ce sens, pour le plus grand intérêt des actionnaires.

6- TOUS LES ACTEURS DOIVENT PRENDRE LEUR PART AUX PROGRES DE LA RSE SI ON VEUT QU'ELLE S'INSTALLE PLUS DANS LA DECISION ECONOMIQUE

- **L'appropriation de la RSE dépend des élus, des administrations et des partenaires sociaux à accepter des schémas d'économie contractuelle avec les entreprises**

L'économie de marché classique est un tête à tête entre les producteurs et les régulateurs qui se courent après selon leurs intérêts respectifs et les rapports de force contextuels. A contrario, « l'économie responsable de marché » est une triangulation négociée entre producteurs et régulateurs sous la pression de la société qui devient la finalité du système. C'est en ce sens que la RSE est un levier de mutation puissant, qui ne se réduit pas à des pratiques micro-économiques exemplaires mais qu'elle a besoin de ce fameux « smart mix » - recommandation du Parlement Européen - pour se développer. L'Allemagne nous a donné l'exemple en rédigeant de façon collective un texte simple, signée de la Chancellerie, qui définit sa vision commune de « l'économie sociale de marché responsable ». On attend que la Plateforme RSE française parvienne à ce niveau de synthèse pour rappeler que la méthode RSE est de tisser des accords ou des compromis volontaires qui permettent d'intégrer les intérêts publics dans les décisions de marché, grâce à l'expression facilitée de ces intérêts collectifs par les parties prenantes et leur suivi dans le reporting. La France ferait fausse route si elle cherchait – avec l'Etat à la manœuvre - à vouloir imposer aux entreprises « ce que devrait être une RSE nationale », soit à inventer de « la quasi-loi » ! Elus, syndicats, associations ...doivent inciter au contraire à construire un modèle français d'économie contractuelle et responsable – qui plus est dans le contexte du « pacte de responsabilité » proposé à la communauté nationale - autour de ses entreprises, pour qu'elles se développent au mieux dans les conditions

concurrentielles du marché mondial dont la France est partie entière. On entrerait ainsi dans une hiérarchie de normes efficiente : le dialogue stimule, le contrat organise, la loi balaye !

➤ **les organisations d'entreprises ont un aggiornamento à faire en matière de lobbying pour accepter de co-construire la régulation**

Demander aux parties prenantes de se poser en partenaire des entreprises, dans le cadre des démarches volontaires de RSE, suppose que les entreprises inversent leur mode de fonctionnement politique qui consiste aujourd'hui comme tout un chacun en France à instrumentaliser l'Etat pour couvrir ses intérêts spécifiques. De fait, l'Etat n'est pas encore stratège et n'est plus arbitre et ceci a permis aux organisations de se construire des barrières réglementaires qui sont loin d'être toujours justifiées par des intérêts publics ! Le lobbying est une activité qui est devenue des plus critiquables dans sa façon d'instrumentaliser les élus et que la vision publique est loin d'inspirer au quotidien... Tant qu'on ne sortira pas de cette situation schizophrénique qui alterne le chantage à l'emploi avec la protection de rentes sectorielles, on ne pourra pas progresser dans une analyse sérieuse des bons modes de régulation d'une activité. Au nom de leur RSE, les entreprises doivent remettre en cause leur mode de négociation publique et accepter de co-construire avec leurs parties prenantes des règles collectives d'intérêt partagé et de façon transparente ; elles doivent accepter de considérer qu'il existe à un moment donné un « intérêt public » qu'il faut commencer par définir pour le rechercher collectivement, en y mettant au centre les préoccupations sociales, environnementales, sociétales qui sont aussi les leurs. Il est étonnant de considérer que depuis une dizaine d'années que se construit la RSE, très peu d'organisations professionnelles s'en sont saisies sérieusement, ont organisé des dialogues parties prenantes sectoriels, ou accompagné leurs adhérents dans des référentiels sectoriels et négocié des accords collectifs de progrès (cf. accord de Syntec ingénierie ou du Leem avec le ministère du développement durable). Sur ce point, une solution

serait de faire remonter les positions publiques des entreprises au niveau de la gouvernance (Conseil d'Administration) qui est stratégique par définition et d'associer les affaires publiques, la communication corporate avec le développement durable et la RSE dans des « directions des relations avec la société » qui seraient chargées de gérer cette cohérence globale, dans la démarche et dans le discours.

➤ **« la diplomatie économique » doit porter des stratégies de convergence entre les organisations spécialisées, internationales et les pays pour promouvoir la RSE**

Les entreprises engagées, dans leur pays et dans les autres où elles se développent, souffrent d'une accumulation de référentiels et de normes, d'une multiplicité d'instances de négociation et d'une profusion d'initiatives nationales, européennes et internationales, sectorielles parfois, qui nuisent à leur bonne implication : le contexte RSE est brownien ! Il n'est pas piloté et il est la résultante désorganisée de tensions dirigistes issues des pays scandinaves ou de la France (cf RIO + 20), libérales venant de l'Allemagne et des Etats Unis, d'organisations d'entreprises engagées (WBCSD, IIRC, CCI..)souvent concurrentes entre elles ou qui veulent imposer leur normalisation (GRI, Iso...), alors même que les institutions internationales légitimes (NU, UE, OIT, OCDE...) jouent aussi leur partition propre et que la plus concernée, l'OMC, se garde bien de s'en mêler ! Le B20 (business associé au G20) aurait pu exprimer une vision sur le sujet mais il n'a jamais trouvé de porte-parole convaincu. Le fait que la dynamique ait progressé néanmoins montre que les tendances lourdes sont à l'œuvre, sachant que la RSE fait l'objet depuis peu d'une OPA des Etats (cf. rapport Carott & Sticks, 2013 GRI) qui cherchent tous à définir des pratiques d'échanges entre des entreprises « volatiles et désincarnées » et des actions publiques qui favoriseraient l'emploi local, la loyauté fiscale et l'investissement en recherche et formation de longue durée. C'est là que se situe désormais le cœur de la négociation RSE, dès lors qu'on ne peut pas la

canaliser au niveau mondial dans le cadre de l'OMC. Il y a là un champ important pour la diplomatie économique qui devrait être ouvert de façon structurée, discutée avec les acteurs concernés et donner lieu à une stratégie collective cohérente autour de quelques directions dont on voit bien ce qu'elles devraient être : faire reconnaître la clause RSE dans les échanges (OMC), en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle nationaux de type PCN à étendre au-delà de l'Ocde , autour de reporting intégrés, universalisés et normalisés à partir d'une négociation contractuelle au sein de l'IASB, et ouvrant la voie à des accords Etats Entreprises qui favoriseraient fiscalement les engagements volontaires aux côtés des intérêts publics locaux, auxquels les parties prenantes seraient associés. Cette vision idéale garde à la RSE son caractère volontaire tout en l'intégrant dans les politiques d'incitation publique.

➤ **les « conseils » doivent élever leur exigence pour encourager les vraies démarches RSE et proposer des « solutions durables »**

Les acteurs conseils ont un nouveau rôle à jouer dans cette évolution souhaitable. Jusqu'ici les conseils ont surtout accompagné les entreprises dans leur apprentissage culturel de la RSE, permettant ainsi une appropriation plus organisée des démarches, mais aussi grâce à leur apport en méthode et en outils de pilotage ; certains conseils ont aussi joué un rôle d'innovation et de leadership tout à fait significatif dans la dynamique du développement durable, comme Sustainability en Angleterre, Utopies et PWC en France. Aucun grand progrès de management ne s'est fait sans la contribution inventive et pédagogique de sociétés de conseil qui savent à la fois traduire en innovation des avancées académiques et appliquer en outils pratiques des expériences répétées. La contribution unique de ce métier de « passeur et de transformeur » mais aussi d'inventeur des méthodologies et techniques les plus avancées, nourries des expériences accumulées, ne doit pas tout à sa vocation commerciale et il est dommage qu'on la sous-estime à ce titre. En matière de RSE, les conseils ont porté la recherche plus que d'autres et ils ont une

approche essentiellement inspiré par la nécessité de corriger des pratiques managériales qui arrivent en bout de cycle ; ils savent que les entreprises sont en proie à des mises en causes et à des pertes d'efficacité importantes et qu'elles doivent ressourcer leurs démarches au contact d'une société civile qui invente la nouvelle économie. De ce fait les dialogues confiants et continus entre conseils et entreprises constituent les principales clés de réussite des adaptations d'entreprises dans le sens de la durabilité : ce couple intelligent et dérangeant à la fois permet d'envisager des changements audacieux et de prendre en charge des chantiers à risque que les cadres d'entreprises ne doivent pas porter seuls au sein d'organisations, parfois conservatrices et court termistes. Ce qui suppose que les conseils RSE tiennent bon dans leur conviction et que les entreprises se dotent d'objectifs ambitieux. Certes, on peut regretter que ces conditions de succès ne soient pas toujours réunies. Cela ne fait que renforcer l'exigence qui s'impose désormais aux conseils RSE de fonder leur offre plus que jamais sur des innovations méthodologiques, sur des règles de qualité et de service impeccables et sur des contrats clairs, dénués de conflits d'intérêt, qui fixent bien les objectifs de résultat à atteindre. La profession en est consciente et fait l'effort de hisser ses exigences de service en contrepartie d'un respect de sa contribution originale et méthodique, dans des règles de travail qui doivent ressortir de la RSE là plus qu'ailleurs (choix du mieux disant et non du moins disant et implication intégrée). L'ADD est le regroupement exigeant des acteurs conseils qui agissent en ce sens. Leur raison d'être est le progrès de leur client dans le sens du développement durable avant tout. Considérant que les directions RSE d'entreprises ne développeront pas leurs effectifs dans le futur, les conseils permettront une prise en charge appropriée des démarches RSE au sein des entreprises, au stade de la réflexion, de la mesure, de l'évaluation et de leur communication, leur facilitant leur mission fondamentale d'entraînement au sein des organisations mais aussi dans l'accompagnement de solutions technologiques et de changements de pratiques et de modèle plus durable pour le compte de toute l'entreprise. Les progrès RSE reposeront sur ces

complémentarités réussies entre directions et conseils. Il faut vite chasser les méfiances et les préjugés, dans ce champ essentiel du développement durable qui a besoin plus que tout autre d'idées neuves, de savoir-faire, de techniques innovantes qui croisent l'expérience de terrain et la formalisation des expertises, au sein de sociétés qui ont fait leur preuve et qui s'engagent pour leurs clients.

➤ **les directions de DD doivent accepter une prise de risque pour tirer le management vers l'innovation et promouvoir le modèle durable**

La RSE à 2021 devra l'essentiel aux responsables d'entreprise qui prendront leur risque au sein des entreprises les plus confrontées aux enjeux de durabilité. Si les rattachements fonctionnels des directions RSE n'ont jamais été un facteur déterminant de leur efficacité, on sait que cette dernière dépend plus que jamais de deux leviers managériaux fondamentaux : l'impulsion de la gouvernance en faveur d'une RSE bien intégrée à la politique d'entreprise, d'une part et d'autre part l'insertion de la RSE dans le « business case » de l'entreprise pour qu'elle serve en priorité à l'amélioration de son offre. Ces deux leviers sont plus importants que les aspects hiérarchiques, surtout si l'entreprise sait animer sa politique RSE au sein d'un comité transverse et si elle sait passer le temps qu'il faut chaque année pour examiner sa « performance sociétale » à partir des informations du reporting (indicateurs clés vs état de la matérialité) et de l'avis de ses parties prenantes, pour ajuster une trajectoire de progrès qui doit s'inscrire nécessairement dans un moyen terme. Ce cadre managérial est nécessaire à la dynamique RSE qui peut être trop souvent pointilliste et éloignée de la stratégie de l'entreprise. Les directions RSE seront reconnues dans le futur si elles se mettent au service de ce portage de la mutation durable de l'entreprise. Pour cela, elles peuvent s'approprier quelques uns des leviers qui donnent de la vérité à leur engagement propre, à savoir l'apport d'innovations concurrentielles et sociétales, la gestion du dialogue parties prenantes, la tenue d'un discours de projet soutenu par des alliances reconnues avec des experts et des acteurs

sociétaux, le souci d'une communication factuelle via l'analyse de matérialité et le reporting de progrès, le recours au mieux-disant exemplaire dans leurs propres achats, la capacité à affronter les controverses de façon honnête et corrective, et par-dessus tout l'appui aux directions fonctionnelles et aux pays pour qu'ils se saisissent des enjeux de responsabilité ...La RSE ne peut plus être le dernier substitut d'une communication corporate impuissante ; elle n'est que l'apport de preuves à un projet corporate qui doit faire sien la réponse aux attentes sociétales et durables par les meilleures offres et les meilleures expérimentations économiques, dont la communication de marque et financière pourront se servir utilement, non pour se justifier mais pour se projeter en avant dans les besoins de la société, dans l'intérêt des actionnaires, des salariés et de la société civile qui accueille l'entreprise.

De même que le mouvement de la RSE initié et porté par les entreprises pionnières aura besoin de politiques publiques incitatives pour se déployer, la collaboration entre les acteurs, publics, professionnels, conseils et opérationnels, est une condition de déploiement d'un modèle économique responsable dans l'économie mondialisée.

L'initiative du « pacte de responsabilité » ou la nouvelle main tendue de l'Etat aux entreprises – emplois contre baisse de charges ? – ne laissera pas indemne la politique RSE des entreprises. Il peut même atteindre la compréhension et l'acceptation du concept si le Pacte apparaissait à la société civile comme un marché de dupes...De fait, ce « deal » proposé est celui qui anime beaucoup d'autres Etats confrontés aux mêmes problématiques, et qui ont été le plus souvent résolues par des baisses de fiscalité très importantes (cf. Irlande...). On voit mal comment nos entreprises pourront afficher des progrès RSE dans les années qui viennent sans répondre sur ce terrain à l'interpellation de leurs partenaires sociaux ou d'autres parties

prenantes en matière d'impact social et local. Mais cette réponse ne pourra être apportée que de façon volontaire, dans un cadre négocié, et si les parties s'inscrivent dans un projet de long terme durable. Face à cette question importante, les conseils en RSE apportent leur réflexion suivante au débat :

- a) ils rappellent que la RSE intervient comme une prise en compte d'intérêts publics dont l'emploi local fait partie, parmi d'autres préoccupations sociétales, et que l'entreprise ne peut pas se dérober à ce questionnement au regard de ses missions économiques de base et de ses autres contraintes.
- b) Il faut rappeler aussi que la question des charges est d'abord un sujet macro-économique et que le devoir de l'Etat est d'aligner le taux de charge des entreprises sur celui des pays partenaires, pour se situer dans une économie compétitive ; là est l'enjeu français.
- c) Si la remise à niveau d'un taux de charges « compétitif » permet aux entreprises de retrouver des conditions de développement dont elles restent juges, sur leurs marchés, elles peuvent envisager des démarches RSE volontaires au niveau micro-économique.
- d) La définition de politiques RSE volontaires, pour des entreprises qui pourraient s'y engager, ne peut être que le résultat d'un processus de négociation avec ses parties prenantes, dont les IRP en priorité, dans le cadre d'un développement qui doit devenir durable.
- e) Mais l'entreprise pourra d'autant plus proposer des accords volontaires qu'elle disposera d'incitations spécifiques, de la part de l'Etat, des collectivités ou de ses partenaires territoriaux visant à combiner des avantages économiques spécifiques avec des engagements de moyens. Ce « deal RSE » souhaitable au niveau de l'entreprise ne peut être possible que par la remise à niveau du contexte national de compétitivité et s'il bénéficie enfin de la reconnaissance publique que mérite l'engagement de l'entreprise.

10 INITIATIVES PROPOSEES A L'HORIZON 2021 AUX ACTEURS RSE DE BONNE VOLONTE POUR CONSTRUIRE PLUS DE CONFIANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE DURABLE

Dans le prolongement de la vision développée sur l'évolution souhaitable de la RSE à l'horizon 2021, la communauté des conseils français en RSE, réunie au sein de l'ADD, considère que les chantiers suivants doivent réunir les acteurs de bonne volonté – pouvoirs publics, entreprises, partenaires sociaux et société civile – pour que la RSE rentre dans le modèle économique mondial et européen plus activement ; ils sont désireux de s'y associer en apportant leur expertise à cette démarche.

1) Faire converger toutes les instances d'engagement RSE des entreprises autour et à partir d'une organisation européenne (CSR europe) et mondiale (WBCSD) pour « mettre un moteur RSE dans le marché »

Nous sollicitons l'articulation des associations d'entreprises engagées dans la promotion de la RSE dans une recherche de convergence internationale, capable d'exercer une pression au sein du G20 et auprès de l'OMC, autour du WBCSD au niveau mondial (pour remplacer le B20), associant les organisations régionales de la RSE dont CSR europe en priorité, et reliées aux organisations nationales dans des logiques d'échange et de promotion coordonnées, en permettant aux entreprises de choisir leur niveau d'adhésion. A cet effet, nous appelons CSR europe à assumer une action institutionnelle très engagée, appuyée sur des organisations nationales et un forum de la société civile associée. Ce dispositif doit simplifier la représentation des entreprises engagées et la dynamiser pour peser sur les organisations politiques dans le même sens.

2) Favoriser la prise en charge internationale des questions RSE en la plaçant auprès de l'OMC et en simplifiant sa discussion internationale.

Fusionner l'adhésion au Pacte mondial avec les principes directeurs définis par l'OCDE, en proposant leur extension et celle des mécanismes des PCN aux pays volontaires pour suivre leur application, et les relier à l'OMC pour associer les engagements de responsabilité avec la régulation des échanges internationaux ; à cet effet, proposer que les organisations d'entreprises représentatives (WBCSD) soient les interlocuteurs légitimes de l'OMC et rapporter les résultats de ces discussions au sein du G20.

3) Finaliser la construction de la norme Iso 26000 en la dotant d'un SM

Il est nécessaire de conduire une deuxième étape de la négociation sur l'Iso 26000, en vue de déboucher sur un système de management reconnu qui permettra d'étendre et de cadrer les démarches de gestion de la RSE telles que définies dans la norme, après évaluation de sa mise en pratique depuis son adoption.

4) Stimuler l'investissement responsable, dans l'épargne publique et auprès des émetteurs

Sur la base du chantier engagé en France, donner un statut grand public à l'ISR en Europe, via un label garantissant aux épargnants des critères de RSE dans les choix d'investissement et leur destiner principalement les émissions vertes et responsables en les dotant d'avantages spécifiques (moins de liquidité mais rémunération moins fiscalisée).

5) Accélérer la rénovation de l'information financière en promouvant le reporting intégré et la normalisation extra-financière internationale

Associer les organisations de normes comptables et les autorités de marché en Europe aux efforts de l'IIRC pour ouvrir la reconnaissance rapide du reporting intégré et promouvoir cette expérience dans le champ de la normalisation comptable mondiale, avec le groupe article 47 pour en faire le modèle du reporting à promouvoir internationalement. Associer à cette coordination les autres organisations volontaires sur le reporting (GRI, IIRC) et les organisations d'entreprises (WBCSD), pour

favoriser une recherche de convergence des normes et des bonnes pratiques. Paris pourrait accueillir chaque année le point sur ce chantier.

6) Mettre le partenariat fournisseur-donneur d'ordre en tête des exigences RSE dans les politiques d'entreprise

En se fondant sur la nouvelle directive européenne sur les marchés publics qui promeut le mieux disant, promouvoir cette démarche dans les marchés privés des entreprises engagées et ajouter aux critères de RSE l'évaluation du partenariat avec la supply chain. Faire de ce point un indicateur clé de toutes les démarches RSE.

7) Faire des organisations sectorielles les pilotes des démarches de co-régulation internationales et de relations parties prenantes

Mandater et encourager les organisations sectorielles, à partir des niveaux européens, à définir des démarches RSE, en termes de bonnes pratiques, de mesure (fournitures de benchmark) et de forum parties prenantes, en lien avec les organisations engagées, pour stimuler les démarches RSE au-delà des grands groupes. Faire de ces démarches le point de départ de réflexions sur l'optimisation des régulations sectorielles dans les échanges avec les instances de concurrence (UE, OMC...).

8) Faire remonter les avis parties prenantes au niveau de la gouvernance d'entreprise

A l'exemple des pratiques de pionniers, systématiser la restitution aux conseils d'administration et dans les AG des avis parties prenantes, en recommandant des voies d'élaboration avec tiers experts, pour accompagner le commentaire des reporting RSE par le management. Diffuser la recommandation de l'IFA en ce sens

9) Poser la transparence du lobbying pour l'installer dans le débat public

Les entreprises engagées doivent rendre transparentes leurs positions publiques sur les choix de régulation les concernant, telles qu'elles transmettent aux élus et aux administrations, et les faire avaliser par leur

gouvernance. Encourager ces entreprises à mandater leur organisation professionnelle d'agir dans les mêmes conditions.

10) Expérimenter les mécanismes contractuels RSE à travers l'Impôt sur les sociétés en europe.

Etudier et expérimenter des démarches contractuelles Etat Entreprises permettant d'accorder un avantage dans le calcul de l'IS aux entreprises qui attestent la prise en charge de certains enjeux publics définis et objectivés dans leur reporting, fondées sur un dispositif bonus malus permettant de le gérer le dispositif à iso-coût pour la collectivité et dans des conditions de transparence suivies par le Parlement.

Pour favoriser cette dynamique, l'ADD prend trois initiatives :

- Organiser chaque année un observatoire de la progression du DD et de la RSE dans l'économie française, dans le cadre d'une étude et d'un débat public
- Suivre à cette occasion l'avancée des préconisations et des évaluations faites par l'association et les diverses parties prenantes et contracter des engagements mutuels porteurs de progrès RSE.
- Indiquer à cette occasion la satisfaction et les attentes des entreprises à l'égard des conseils, dans le cadre d'un processus d'évaluation de leurs engagements de service et de qualité qu'ils mettront en place.

Nous espérons que ces analyses et ces propositions seront prises en compte dans la discussion publique à laquelle nous apporterons notre contribution de façon ouverte et attentive, en tant qu'acteur à part entière de la chaîne de construction d'une économie de marché responsable, devenue si nécessaire à l'avenir des relations constructives entre les entreprises et la société.