

► DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES ET DE L'EVALUATION ENVIRONNEMENTALE

► DOCUMENT DE TRAVAIL

# **ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

**Irène CABY**

**Série Synthèses**

**N° 04 - S03**



Site internet : <http://www.ecologie.gouv.fr>

20 avenue de Ségur - 75302 Paris 07 SP

## ► RESUME

### ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Irène CABY

On assiste depuis quelques années à une floraison de discours, de rapports et de livres sur le développement durable dans les entreprises ou sur la responsabilité sociale des entreprises (*corporate social responsibility*), expression utilisée plus volontiers dans le monde anglo-saxon. Ces discours traduisent le souci croissant des entreprises d'investir le champ social et environnemental. Leur responsabilité première est de générer de la valeur économique, mais elles peuvent aussi contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, au-delà des prescriptions et incitations publiques, en intégrant la responsabilité sociale comme véritable investissement stratégique. Plus qu'une possibilité offerte aux entreprises, l'intégration de cette notion dans leurs stratégies est une nécessité pour atteindre le développement durable de l'humanité. Les modes de production et de consommation actuels ne garantissent pas aujourd'hui que les générations futures aient les mêmes capacités que les générations actuelles pour répondre à leurs besoins. Aucune conception ou mise en oeuvre d'un objectif de développement durable ne peut faire l'impasse des entreprises sans perdre tout réalisme.

Il n'existe pas une définition communément admise, mais plutôt un inventaire de matières qui tombe sous la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE). Celle-ci est considérée, dans ce document, comme la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Succinctement, la RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement dans un objectif de développement durable, en liaison avec leurs parties prenantes.

La reconnaissance par un nombre croissant d'entreprises de leur responsabilité sociétale trouve ses origines dans la crise de légitimité, d'une ampleur inégalée, à laquelle le système économique moderne dans son ensemble fait face. Les entreprises s'engagent sous la contrainte du marché, mais la RSE est aussi perçue comme un outil efficace de gestion des risques, comme un atout économique et comme un atout organisationnel. En cette période de début de montée en puissance du concept de RSE, un facteur décisif d'engagement des entreprises semble lié au rôle des dirigeants de l'entreprise, à leur style de direction et à leurs convictions.

Le comportement stratégique des entreprises en matière de RSE peut être très variable, depuis des comportements de refus ou d'évitement, jusqu'à des stratégies pro-actives ou de bouleversement, en passant par des comportements d'intégration partielle.

En pratique, les entreprises engagées avancent avec prudence : « il faut essayer d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence, mais seulement une. Deux, c'est risqué ». Leur approche de la RSE est contingente : il n'existe pas une liste identifiée de thèmes sur lesquels elles devraient se positionner. Elles hiérarchisent les enjeux qu'elles identifient, et ciblent leurs actions. Dans leur démarche de responsabilité sociétale, les entreprises peuvent s'appuyer sur certains outils. Ils sont en construction et présentent tous des avantages et des inconvénients. On peut notamment citer la notation et l'évaluation externe des performances sociétales, le reporting « développement durable », la normalisation et les partenariats entreprise/ONG.

*Ce document n'engage que ses auteurs et non les institutions auxquelles ils appartiennent. L'objet de cette diffusion est de stimuler le débat et d'appeler des commentaires et des critiques.*

# SOMMAIRE

<b><u>1. Introduction</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>2. Le concept de responsabilité sociale des entreprises</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>3. Pourquoi les entreprises s'engagent ?</u></b> .....	<b>7</b>
<u>3.1. Des raisons profondes</u> .....	8
<u>3.2. RSE sous la contrainte ?</u> .....	8
<u>3.3. RSE comme gestion des risques</u> .....	11
<u>3.4. RSE comme atout économique</u> .....	12
<u>3.5. RSE comme atout organisationnel</u> .....	13
<u>3.6. De l'importance des convictions des dirigeants</u> .....	13
<b><u>4. Comment faire ?</u></b> .....	<b>14</b>
<u>4.1. Des comportements stratégiques variables</u> .....	14
<u>4.2. Une attitude modeste et progressive</u> .....	14
<u>4.3. Des outils d'aide</u> .....	15
<b><u>5. Avenir : comment amplifier le phénomène ?</u></b> .....	<b>18</b>
<b><u>Annexe 1 : Les principales initiatives sur la RSE</u></b> .....	<b>18</b>
<b><u>Annexe 2 : Les différents types de démarches volontaires d'entreprises</u></b> ....	<b>26</b>

## 1. Introduction

On assiste depuis quelques années à une floraison de discours, de rapports et de livres sur le développement durable dans les entreprises ou sur la responsabilité sociale des entreprises (*corporate social responsibility*), expression utilisée plus volontiers dans le monde anglo-saxon<sup>1</sup>. Ces discours traduisent le souci croissant des entreprises d'investir le champ social et environnemental. Leur responsabilité première est de générer de la valeur économique, mais elles peuvent aussi contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, au-delà des prescriptions et incitations publiques, en intégrant la responsabilité sociale comme véritable investissement stratégique.

Plus qu'une possibilité offerte aux entreprises, l'intégration de cette notion dans leurs stratégies est une nécessité pour atteindre le développement durable de l'humanité. Les entreprises, qu'elles soient industrielles ou de service, constituent un groupe « d'acteurs » essentiel. Aucune conception ou mise en oeuvre d'un objectif de développement durable ne peut faire l'impasse des entreprises sans perdre tout réalisme. Toute activité a des impacts sur l'environnement et la société, et les entreprises, créatrices d'emploi et de richesses, sont particulièrement concernées par le développement durable.

Les entreprises sont par ailleurs les seules organisations à avoir su se transformer en des joueurs « mondiaux »<sup>2</sup>. Les institutions internationales des Nations Unies s'avèrent aujourd'hui incapables de mettre en place le cadre institutionnel, législatif et réglementaire permettant de réguler les conséquences environnementales et sociales de la mondialisation économique. Cette incapacité ne tient pas aux institutions elles-mêmes, mais à leur mandat politique. La déclaration de Johannesburg pouvait affirmer que « pour atteindre nos objectifs de développement durable, il nous faut des institutions internationales et multilatérales plus efficaces, plus démocratiques et plus comptables de leurs actes », mais majoritairement les pays n'en veulent pas. Les pays peuvent aujourd'hui choisir à la carte de ratifier telle ou telle convention internationale. Les Etats Unis refusent de ratifier les engagements sur le climat (le protocole de Kyoto) tel autre pays en développement refusera de ratifier les accords de l'Organisation Internationale du Travail. Face à ce constat, les multinationales apparaissent comme des acteurs mondiaux qui possèdent un réel pouvoir de décision.

D'un point de vu global, on comprend l'intérêt de l'engagement des entreprises, mais qu'est-ce qui motivent les entreprises à relever le défi, en dehors de raisons « morales » ? Quel est la pérennité de leur engagement ? Comment peuvent-elles agir pour un développement durable ?

Commençons par clarifier le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

---

<sup>1</sup> Des précisions sont apportées dans la première partie sur la définition de cette notion.

<sup>2</sup> cf. : travaux du Groupe de Lisbonne

## 2. Le concept de responsabilité sociale des entreprises

L'expression « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) est traduite de l'anglais « Corporate social responsibility » (CSR). Notons que la notion de « Social » en anglais n'a pas le même sens qu'en français : elle est plus large et se rapprocherait plutôt du terme « Sociétal », qui inclut un volet environnemental.<sup>3</sup>

Le rapport du groupe consultatif de l'Organisation internationale des normes (ISO) sur la RSE, rendu public le 30 avril 2004, constate qu'il n'y a pas une définition communément admise mais plutôt un inventaire de matières qui tombent sous la RSE.

Pour le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)<sup>4</sup>, la RSE correspond à « l'engagement des entreprises à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec les employés, leurs familles, les communautés locales et la société dans son ensemble pour leur améliorer leur qualité de vie. »

L'approche anglo-saxonne de la responsabilité sociale de l'entreprise est d'abord pragmatique et relativiste et loin d'une conception universelle de la responsabilité. L'entreprise est vue comme étant au centre d'un réseau de relations avec des « parties prenantes » aux intérêts divergents. La liste de ces « parties prenantes » et leurs enjeux ne sont pas définis a priori mais varient en fonction du type d'entreprise, de ses choix stratégiques et de ses activités. Par « parties prenantes », il faut bien sûr entendre les parties intéressées traditionnelles de l'entreprise (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, financeurs, syndicats et actionnaires), mais également les groupes d'acteurs (riverains, associations écologistes, associations de consommateurs, ONG, élus locaux, institutions internationales, nouveaux types de clients, investisseurs potentiels, agences de notation, etc.) avec qui l'entreprise a besoin de dialoguer, de coopérer ou de développer de nouvelles relations commerciales.

Ainsi comprise, la RSE se résume essentiellement à des initiatives volontaires pour construire des relations sereines et durables avec les « parties prenantes » de l'entreprise. On s'éloigne de la définition du développement durable selon le rapport Brundtland, puisque cette conception de la RSE n'inclut les effets de l'action des entreprises sur l'équité intra et intergénérationnelle que dans la mesure où cette attente est portée par des « parties prenantes ».

La définition donnée par la Commission européenne dans son livre vert sur la RSE de juillet 2001 est succincte et ne définit pas de façon précise les champs que recouvre cette responsabilité sociale. « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie

---

<sup>3</sup> L'ORSE, association d'entreprises au niveau national, a choisi de parler de responsabilité sociétale et non sociale des entreprises. Pour plus d'information sur l'ORSE, cf. : annexe 1.

<sup>4</sup> Pour plus d'information sur le WBCSD, cf. : annexe 1.

essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. » Cette définition est précisée dans la suite du texte, où apparaît la notion de « relation avec les parties prenantes » : « intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » Deux critères émergent pour caractériser des actions socialement responsables :

- le volontarisme (les actions des entreprises doivent aller au-delà de la réglementation ou de la recherche du simple profit)
- la prise en compte d'externalités sociales et environnementales dans leurs activités

La Commission ne limite pas la RSE à la gestion des relations avec ses parties prenantes, même si la définition reste floue. Cette réduction de la notion paraît par ailleurs contradictoire avec la notion globalisante de développement durable, qui vise à créer un équilibre entre les trois aspects économique, social et environnemental de l'activité humaine. La RSE doit plutôt être considérée comme la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Un développement durable qui ne se réduit pas, comme cela arrive souvent, aux problèmes globaux d'environnement (ozone, CO<sub>2</sub>, épuisement des ressources naturelles), mais une RSE qui ne les oublie pas pour autant.

C'est la définition utilisée dans la suite de ce document. Succinctement, la RSE signifie essentiellement que les entreprises, **de leur propre initiative**, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement dans un objectif de **développement durable**, en liaison avec leurs **parties prenantes**.

### **3. Pourquoi les entreprises s'engagent ?**

De plus en plus d'entreprises reconnaissent leur responsabilité sociétale. Leur démarche est encouragée par des initiatives d'institutions aux niveaux national, européen et international. L'annexe 1 présente les principales initiatives des institutions et groupements d'entreprises.

La mesure des avantages potentiels de la RSE est difficile. La correspondance entre responsabilité sociétale et performance économique n'est jamais vérifiée à 100%. Il existe de nombreuses études aux Etats-Unis et au Canada qui démontrent que les entreprises engagées dans une démarche de développement durable ont, sur le moyen terme, de meilleures performances économiques et financières que celles restées inactives dans ce domaine. Cependant, il convient de rester prudent, d'autres études démontreraient le contraire.

Dans ce contexte d'incertitude sur la rentabilité de telles démarches, pourquoi les entreprises s'engagent-elles ? Les raisons profondes sont toujours les mêmes, mais en fonction de l'état de maturité de l'entreprise dans sa réflexion sur le développement durable, elles ne sont pas perçues de la même manière.

### 3.1. Des raisons profondes

L'entreprise et le système capitaliste dans son ensemble font face à une crise de légitimité d'une ampleur inégalée depuis les années 30. Plusieurs événements en témoignent :

- la multiplication des scandales financiers (Enron, Parmalat...),
- les controverses sur la rémunération des dirigeants,
- les mouvements anti-mondialisation,
- le malaise croissant des cadres...

Ces éléments, qui touchent à l'image et à la place de l'entreprise dans la société, ne laissent pas indifférents nombre de managers.

Dans le contexte de crise de confiance, les attentes des parties prenantes (ONG, syndicats, riverains, consommateurs...) en matière d'environnement, d'hygiène-sécurité, de ressources humaines et de gouvernance sont croissantes et l'entreprise ne pourra y répondre qu'en instaurant un climat de confiance, fondé sur un dialogue ouvert où « l'expertise » des parties prenantes pourrait être reconnue. La RSE est l'occasion, pour les dirigeants, de montrer que l'entreprise a d'autres finalités que la rentabilité.

Selon Franck Aggeri, la RSE peut aussi être considérée comme une réponse aux renforcements législatifs, suite aux scandales financiers, qui se traduisent par une étroite surveillance des managers. N'est-ce pas une manière de reconquérir un espace de liberté ?<sup>5</sup>

### 3.2. RSE sous la contrainte ?

Le premier et principal instrument de régulation demeure, en France, la réglementation. La RSE repose essentiellement sur des démarches volontaires des entreprises et l'usage de la réglementation sur ce sujet paraît contradictoire. La réglementation peut cependant être un outil efficace, à manier avec prudence.

Pour une meilleure efficacité, la contrainte doit plutôt venir du marché. Les deux principaux leviers d'action sont ainsi :

- L'investissement socialement responsable (ISR). Certains investisseurs considèrent qu'une entreprise qui assume sa responsabilité sociétale a, sur le long terme, de meilleures performances économiques. Ainsi, en complément des critères

---

<sup>5</sup> Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., 2004, *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise*, co-édition Vuibert/ADEME, collection *Entreprendre* (à paraître)



traditionnels de rentabilité financière, ces investisseurs sélectionnent des valeurs à partir de critères d'exclusion (pas d'armes, pas de tabac...) ou des critères de croissance durable, c'est-à-dire bénéfiques à l'évolution de l'environnement et de la société. L'ISR est ainsi une force motrice de la RSE<sup>6</sup>. Pour identifier les placements socialement responsables, les sociétés de gestion s'appuient sur des agences de notation, telles Vigéo, Core Ratings ou Innovest.

- La consommation durable. Tout consommateur peut choisir des produits qui limitent les effets négatifs de la consommation sur l'environnement et inciter les offreurs à proposer sur le marché de nouveaux biens plus respectueux des milieux naturels et des droits économiques et sociaux de ceux qui participent à leur production. Il s'efforce ainsi d'inverser les modes de consommation écologiquement et éthiquement non viables et de privilégier ceux qui le sont.

Dans ce contexte, le rôle de l'Etat est de faciliter l'émergence et l'organisation des attentes du marché. L'Etat peut intervenir essentiellement de deux manières :

- en tant qu'exemple pour impulser le mouvement.
  - o Par ses investissements, l'Etat peut faciliter le développement de l'ISR. Une partie du fond de réserve des retraites (FRR) doit ainsi être investie selon des critères socialement responsables. Cette somme n'est pas négligeable, puisque le FRR gère un budget de 17 milliards d'euros.
  - o Par les achats publics, l'Etat peut montrer l'exemple d'une consommation durable. Le nouveau code des marchés publics, adopté le 7 janvier 2004, ne fait pas directement référence au développement durable mais il autorise désormais l'intégration de critères environnementaux. Un Groupe permanent d'étude des marchés « Développement durable, environnement » a été créé, avec pour mission, d'une part, de proposer des clauses de cahiers des charges permettant l'intégration du développement durable et de la protection de l'environnement dans les marchés publics, et d'autre part, d'élaborer des documents techniques d'aide à l'achat public favorables au développement durable et à la protection de l'environnement.
- en facilitant la diffusion d'information.

---

<sup>6</sup> En matière d'ISR, la France demeure en retrait par rapport à d'autres pays européens. Le montant géré est estimé à 800 millions d'euros en 2001 contre 50 milliards de livres au Royaume-Uni, le leader en Europe. Les fonds institutionnels, comme le Fond de réserve des retraites, ont des objectifs à long terme correspondant bien aux valeurs du développement durable. Ils représentent des masses financières importantes qui s'orientent progressivement vers l'ISR.

- Le site internet Consodurable<sup>7</sup>, initiative du secrétariat d'Etat à la consommation et du ministère de l'écologie et du développement durable, ouvert en juin 2004, informe les consommateurs sur les actions des entreprises en faveur du développement durable dans le secteur des produits de grande consommation, afin qu'ils puissent intégrer ces critères dans leurs achats.
- l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE) permet une meilleure diffusion d'informations extra-financières, afin de développer l'ISR. Il impose aux entreprises cotées<sup>8</sup> de préciser dans leur rapport annuel aux actionnaires la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Dans le cas de cet article de loi, l'intention du législateur n'était pas qu'une régulation de l'information diffusée : les pouvoirs publics français ont souhaité promouvoir la RSE en donnant un cadre légal aux informations RSE fournies par les entreprises à leurs actionnaires.

En définitive, la loi NRE et son décret d'application ont étendu " l'obligation de dire " au-delà des seuls actionnaires à de nouveaux champs (social, territoire, environnement), et à toutes les parties prenantes (ONG, syndicats, riverains, consommateurs...). Le rapport de gestion annuel est public. Cette innovation n'engendre pas pour les entreprises une quelconque " obligation de faire " supplémentaire. En effet, la loi n'a pas imposé de nouvelles règles sociales sur la parité, de nouveaux seuils d'émissions polluantes, ni le recours aux énergies renouvelables etc.. Elle oblige l'entreprise à s'exprimer sur ces questions. La seule contrainte d'action est la collecte d'informations et la rédaction du rapport.

La publication d'informations environnementales et sociales reste une démarche volontaire des entreprises, qu'elles doivent réaliser dans un souci de pragmatisme, en s'adaptant à leur contexte particulier. La loi ne prévoit ainsi ni jugement ni sanction. La sanction, si elle existe, provient du marché et des parties prenantes. Cette loi est un outil pour inciter les entreprises à aller au-delà de la réglementation, à dire ce qu'elles font et à faire ce qu'elles disent.

Il s'agit également d'inciter les sociétés françaises à se positionner dans un mouvement international qui fait de l'exigence de transparence un impératif de gouvernement d'entreprise. Cette initiative vise à inscrire les entreprises françaises dans une démarche de progrès. Le législateur remplit ainsi des fonctions d'encadrement, d'accompagnement, de pression positive, voire de relais et de diffusion d'information.

Les rapports sur la première année d'application soulignent son intérêt : pousser les entreprises à se mettre en mouvement et à réfléchir au développement durable de leurs activités. Les

---

<sup>7</sup> [www.consodurable.org](http://www.consodurable.org)

<sup>8</sup> Nombre de sociétés cotées : 936 fin 2001, 873 fin 2002

responsables « développement durable » ont par ailleurs eu la possibilité de s'appuyer sur cette loi pour obtenir des moyens et un soutien de la direction.

### 3.3. RSE comme gestion des risques

Le fait pour une entreprise de mieux prendre en compte l'impact environnemental, social ou sociétal de ses activités est une manière pour elle de répondre à des pressions déclarées ou anticipées et de prévenir des risques qui peuvent à tout moment compromettre son avenir ou sa rentabilité.

Les risques environnementaux et sociaux individuels des entreprises sont croissants, ne serait ce que parce que la société y attache beaucoup plus d'importance, et que le risque de réputation représente aujourd'hui un enjeu clé. Le boycott de produits est de plus en plus courant, avec des effets non négligeables pour les entreprises concernées. L'opposition de certaines ONG peut être à l'origine de campagnes médiatiques aux conséquences néfastes. La campagne de protestation de Greenpeace contre le sabordage de la plate-forme pétrolière Brent Star, appartenant à Shell, est un exemple flagrant de la nécessité d'instaurer un climat de confiance entre entreprises et ONG : tout en étant de bonne foi, Shell a dû adopter une solution onéreuse et son image dans l'opinion publique a été ternie. On peut aussi citer l'importance croissante, pour les jeunes diplômés, des valeurs de l'entreprise dans leurs choix de travail<sup>9</sup>.

Cette approche par le risque est particulièrement sensible pour les entreprises. Elle est comprise par les financiers en terme d'augmentation des primes d'assurance ou de réduction de l'accès aux fonds d'investissements<sup>10</sup>.

Le management des risques, visant à assurer, au meilleur coût, leur maîtrise globale et une exposition à un niveau acceptable pour l'organisation, est souvent considéré comme pouvant devenir l'outil de l'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans son management économique et financier.

#### Récapitulatif des risques potentiels auxquels s'expose une entreprise ne s'engageant pas dans la RSE

- risques de gouvernance (opposition des actionnaires, conflit avec les parties prenantes)
- risques de réputation en termes commerciaux (boycott, atteinte à l'image des marques) et en termes de ressources humaines (fuite de talents)
- risques financiers (forte prime d'assurance, accès réduit aux investissements)
- risques économiques (coûts de production plus élevés, coûts de dédommagements, coûts de dépollution)

### 3.4. RSE comme atout économique

Ce discours sur l'anticipation des risques peut facilement se transformer en un discours sur l'anticipation des opportunités : plutôt que de parler de risque de fuite de talents, on peut évoquer l'opportunité de meilleurs recrutements sur le marché du travail, grâce à une meilleure image de marque, par exemple. L'entreprise Lafarge qui développe depuis plusieurs années un dialogue fourni avec ses parties prenantes autour de ses cimenteries et les réhabilite en tenant compte de l'avis des riverains obtient plus facilement de nouveaux permis d'exploitation.

Une véritable intégration de la RSE nécessite de passer de ces approches de risques vers des approches plus positives d'exploitation des opportunités.

En cette période de début de montée en puissance du concept de RSE, la mise en oeuvre d'une démarche de responsabilité sociétale permet de se démarquer de ses concurrents et peut devenir un véritable avantage de marché. Les entreprises engagées en matière de RSE sont à l'écoute des évolutions de leur environnement économique et social, et promptes à repérer les tendances émergentes ainsi que les opportunités de développement.

Comme le souligne Claire Boasson<sup>11</sup>, la RSE paraît être un atout fort pour les entreprises qui la mettent en pratique, car c'est une formidable source d'innovations. Elle conduit en effet les entreprises à explorer des voies nouvelles pour parvenir à concilier des exigences à première vue contradictoires relevant de registres d'action et de temps différenciés. L'innovation concerne les produits et services, mais aussi les métiers. Pour les entreprises qui s'engagent en faveur du développement durable, le principal enjeu consiste à intégrer les exigences de responsabilité sociétale au coeur même de la conception de leurs produits et service. On assiste alors, en amont de la transformation des produits et services sur le marché, à une transformation progressive de leur métiers.

Cette présentation de la RSE comme atout économique doit cependant être relativisée : la réalité n'est pas si simple, sinon de tels avantages seraient recherchés par toutes les entreprises sans exception. Les investissements nécessaires, dont la rentabilité à long terme n'est que probable, restent importants et ils sont souvent passés sous silence dans la littérature

---

<sup>11</sup> Boasson C., *Développement durable et performance globale des entreprises, premières analyses de stratégies et pratiques. Entreprise et Personnel/CSR Europe, 2002.*

sur le sujet. Comme le soulignent Michel Capron et Françoise Quairel, « un arbitrage entre rentabilité économique (surtout à court terme) et intégration des objectifs de développement durable est en permanence nécessaire »<sup>12</sup>.

### **3.5. RSE comme atout organisationnel**

Pour tirer pleinement parti de l'approche RSE, les entreprises sont amenées à faire évoluer l'organisation du travail et leurs pratiques, ce qui les conduit à innover en termes de management et d'organisation. La RSE apparaît ainsi comme un puissant accélérateur de changement, qui peut être très bénéfique pour des entreprises en mutation.

Pour certaines entreprises multinationales engageant une démarche de développement international notamment par voie de croissance externe, la RSE apparaît comme un atout organisationnel. En tant que démarche transversale, la RSE peut contribuer à créer une cohésion et renforcer l'intégration de différentes sociétés ou marques au sein d'un même groupe. L'intégration de nouveaux salariés requiert un discours modernisé et l'affirmation de nouvelles valeurs qui, sans rompre avec les traditions de l'entreprise, entrent en résonance avec les débats de société actuels et permettent de susciter l'adhésion des salariés dans des contextes géographiques et culturels différents.

Plus généralement, le discours « développement durable » permet de répondre au phénomène généralisé de crise de confiance des salariés. Il vise à reconstruire le sentiment d'identification des salariés à l'entreprise autour d'une idée simple : l'entreprise est productrice de liens sociaux et elle contribue, par ses actions, à construire la société.

### **3.6. De l'importance des convictions des dirigeants**

Un facteur décisif, qui peut expliquer que certaines entreprises s'engagent, semble lié au rôle des dirigeants de l'entreprise et à leur style de direction. Dans son analyse de stratégies et pratiques de responsabilité sociale d'entreprises, Claire Boasson met en lumière la richesse des ressources qu'une entreprise peut trouver dans sa propre culture et dans la connaissance de ses métiers, dès lors qu'elle cherche à intégrer les principes de la RSE à sa stratégie. Elle constate cependant qu'assez peu d'entreprises s'engagent effectivement dans cette voie. Trouver, au coeur du métier et de la culture d'entreprise, les ressources nécessaires à l'exercice de la RSE suppose une action décisive de la part des dirigeants. Les responsables interrogés par Claire Boasson ont tous évoqué spontanément l'implication de leur Président comme une condition nécessaire à l'engagement de l'ensemble de l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris, 2004

## **4. Comment faire ?**

La RSE repose sur des démarches volontaires des entreprises, dont une typologie est présentée en annexe 2.

### **4.1. Des comportements stratégiques variables**

Le comportement stratégique des entreprises en matière de RSE peut être très variable, depuis des comportements de refus ou d'évitement, jusqu'à des stratégies pro-actives ou de bouleversement, en passant par des comportements d'intégration partielle. Parmi les entreprises qui manifestent un intérêt pour la responsabilité sociétale, Michel Capron distingue trois types de comportement en fonction du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie globale :

- premier type de comportement, la responsabilité sociétale est séparée de l'activité économique. Exemples : actions de sponsoring, marketing philanthropique, actions de mécénat... Ces initiatives n'ont aucun impact direct sur les décisions stratégiques de l'entreprise.
- le deuxième type de comportement peut être qualifié d'intégration faible. Les actions de l'entreprise sont faiblement reliées à la stratégie globale ou portent sur des activités marginales. Elles sont importantes pour de meilleures performances sociétales, mais ne modifient pas les axes stratégiques de l'entreprise. Exemples : utilisation prioritaire de papier recyclé, accueil de stagiaires en contrat d'apprentissage...
- Dans le troisième type d'entreprises, les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation de son système de management. Exemple : éco-conception des produits...

### **4.2. Une attitude modeste et progressive**

Une démarche complète implique pour une entreprise d'intégrer la RSE à sa stratégie, à ses modes de management et de fonctionnement, et jusque dans la conception de ses produits et services. La mise en oeuvre de processus permettant d'intégrer la RSE à leurs pratiques courantes demeure un défi majeur et une préoccupation de premier plan pour les entreprises engagées.

Dans leur processus pour assumer pleinement leur responsabilité sociétale, les entreprises adoptent une démarche progressive. En suivant le point de vue de Christian Brodhag<sup>13</sup>, on peut considérer qu'il existe plusieurs niveaux de responsabilité. Le but est d'atteindre le dernier. Suivant les thèmes que recouvrent la RSE, une même entreprise peut se situer à des niveaux différents.

Cinq niveaux de responsabilité Prise en compte du marché sous le seul angle du prix de vente, sans considération de qualité et de service fourni.

- 1 - Vente de produits de **bonne qualité fonctionnelle**, ne mettant pas directement la santé du consommateur en danger et valorisable par une communication adéquate.
- 2 - Conformité réglementaire, limitation des pollutions directes par les activités de l'entreprise et par les produits,  
  
maîtrise des **responsabilités directes** à travers la gestion des parties intéressées les plus immédiates,  
  
gestion des risques et des opportunités, notamment par la coopération avec d'autres acteurs.
- 3 - Préservation des intérêts des parties qui ne pourraient pas rétroagir directement sur l'entreprise : gestion des risques de long terme et préservation de **valeurs d'option pour les générations futures** (effet de serre, biodiversité) et acteurs distants (commerce équitable).
- 4 - Ethique générale sans qu'une utilité immédiate ou à terme soit identifiée,  
  
raisonnement en terme de valeurs d'existence,

En pratique, les entreprises avancent avec prudence : « il faut essayer d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence, mais seulement une. Deux, c'est risqué ». Leur approche de la RSE est contingente : il n'existe pas une liste identifiée de thèmes sur lesquels les entreprises devraient se positionner. Les raisons fondamentales pour lesquelles les entreprises s'engagent et les objectifs principaux qu'elles se fixent diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre, en fonction des métiers, de l'histoire des entreprises, ainsi que de leurs agendas stratégiques du moment. Les entreprises hiérarchisent les enjeux qu'elles identifient, et ciblent leurs actions. La liste des priorités peut évoluer au cours du temps.

### 4.3. Des outils d'aide

Dans leur démarche de responsabilité sociétale, les entreprises peuvent s'appuyer sur certains outils. Ils sont en construction et présentent tous des avantages et des inconvénients :

---

<sup>13</sup> Christian Brodhag était directeur de recherche à l'école des Mines de Saint-Etienne. En juillet 2004, il a été nommé Délégué Interministériel au Développement Durable.

## - **partenariats entreprise/ONG**

Face aux attentes croissantes des parties prenantes (ONG, syndicats, riverains, consommateurs...) en matière d'environnement, d'hygiène-sécurité, de ressources humaines et de gouvernance, plusieurs entreprises cherchent à y répondre en instaurant un climat de confiance, fondé sur un dialogue ouvert où « l'expertise » des parties prenantes pourrait être reconnue. C'est ainsi que sont nés les partenariats avec des ONG. Pour les entreprises engagées sur ce thème, un partenariat est un gage d'ouverture et de transparence, et le moyen de bénéficier de compétences que les entreprises ne détiennent pas. Les partenariats ne sont pas simples à construire, vu l'hétérogénéité des acteurs en présence et des objectifs poursuivis. Lafarge a ainsi conclu un contrat cadre avec WWF sur différents sujets environnementaux (réhabilitation de carrières, émissions de CO2, déchets...). Ce partenariat est le fruit de longues négociations et, afin d'éviter les conflits éventuels, les engagements réciproques sont limités et réversibles. Chaque partenaire garde même la possibilité d'exercer son droit de critique publique envers l'autre. Le partenariat de Lafarge avec Care, pour la gestion du sida en Afrique est aussi le résultat de longue négociation et l'exemple même de l'apport de compétence non disponibles dans l'entreprise.

Les partenariats entreprise/ONG font cependant l'objet de débats de vues contradictoires. Certaines entreprises et certaines ONG s'y refusent. Contrairement au WWF qui se qualifie d'ONG de mission, Greenpeace veut rester une ONG d'opposition et de lutte.

## - **reporting sociétal**

Depuis quelques années, certaines entreprises publient des rapports environnementaux, de développement durable ou de RSE, ce qui répond à un besoin d'information croissant. Qui plus est, une démarche de développement durable ne peut paraître crédible que si l'entreprise se fixe des objectifs un tant soit peu précis et rend des comptes. Poussées en ce sens par des contraintes réglementaires dans certains pays (cf. : loi NRE en France) et par l'initiative GRI qui offre un cadre de réflexion sur le reporting, les entreprises éprouvent cependant des difficultés : produire un rapport sociétal de qualité reste un exercice de longue haleine, relativement risqué (système d'information insuffisant, exploitation par les concurrents, contestation éventuelle sur la fiabilité ou l'exhaustivité des données...). Mais l'amélioration de l'information interne qui résulte de la préparation du rapport est de nature à faire avancer le pilotage de la RSE et à mettre à la disposition des parties prenantes externes un outil d'évaluation et de dialogue. Le reporting peut être utilisé comme un véritable outil de management qui fait progresser la réflexion stratégique sur la RSE au sein de l'entreprise.

## - **notation et évaluation externe des performances sociétales**

Créées à la fin des années 90 et au début des années 2000, les agences de rating social et environnemental évaluent et notent la politique de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Elles travaillent à partir d'analyses des documents publics (informations



légales, site internet, rapport, mais aussi articles de presse, bases de données d'organisme financier ou d'associations professionnelles...), de questionnaires spécifiques, de rencontres avec des responsables d'entreprises, de consultations des parties prenantes de l'entreprises, de consultation des autres organismes d'analyse et éventuellement d'études universitaires. Cette notation dite « déclarative », à destination des gestionnaires de fonds ISR, ne peut être négligée par les grandes entreprises cotées, vu l'essor de l'ISR. Elle leur pose quelques difficultés car chaque agence de notation a sa propre méthodologie et beaucoup d'entreprises ont du mal à faire face à l'afflux de questionnaires. Ces différences de méthodologie ne simplifient pas la comparaison entre les différentes notes obtenues.

A côté de ce produit, les agences de notation proposent souvent une notation dite « sollicitée », demandée et financée par l'entreprise, qui peut s'en servir pour faire évoluer sa stratégie de développement durable et comme outil de management en interne. Elle consiste en une évaluation approfondie des performances sociétales de l'entreprise, avec un accès interne à l'information pour un périmètre contractuellement défini. Ce deuxième type de notation se rapproche d'une démarche d'audit, où l'on cherche à identifier les points à améliorer dans les systèmes de gestion des entreprises.

Le marché de la notation, en plein développement, commence à se structurer. Ainsi, l'agence Core Rating, en fusionnant avec l'agence BMJ, prend l'option d'abandonner totalement la notation déclarative pour se consacrer à la notation sollicitée, dont la nouvelle entité possède la leadership sur le marché français. L'agence Vigéo possède quand à elle le leadership de la notation déclarative.

#### - **normalisation**

Les normes sont destinées à établir des types de comportement attendus d'un individu (ou d'un groupe) par un autre groupe. Vu les enjeux économiques et politiques que comporte une normalisation du développement durable, une sorte de course de vitesse s'est instaurée entre les prétendants à la normalisation pour développer et imposer leur propre référentiel. Les entreprises ont ainsi un panel de choix assez vaste et la plus grande difficulté est de se retrouver dans ce foisonnement de textes de référence et d'instruments pouvant servir de point de départ à l'élaboration d'une politique de RSE. Dans son rapport, le forum européen sur la RSE recense 13 textes porteurs de grands principes (cf. : cadre suivant). A ceux-ci s'ajoutent les différents référentiels plus pragmatiques développés par les organismes nationaux de normalisation (c'est le cas du guide SD21000 développé en France par l'AFNOR, et du projet SIGMA au Royaume-Uni, mais il existe aussi des initiatives en Israël, en Australie, au Québec...) ou par des organismes privés (référentiel SA 8000 du Council of economic priorities, démarche AA 1000, développée par certaines entreprises, démarche de bilan sociétal, conçu par le Centre des jeunes dirigeant et acteurs de l'économie sociale (CJDES)...) En préparant son rapport technique en vue de l'élaboration d'une norme internationale de RSE, l'Organisation internationale des normes (ISO) a ainsi recensé 83 dispositifs relatifs à ce domaine. On se perd « dans le maquis des normes, principes, engagements, lignes directrices,

reportings, notations, régulation nationales ou internationales, générales ou par branche professionnelle, démarches volontaires, audits, certifications, communication, indicateurs... »<sup>14</sup>

## **5. Avenir : comment amplifier le phénomène ?**

En dehors des leviers d'action décrits au III.2. (consommation et ISR), d'autres mécanismes peuvent jouer un rôle non négligeable dans la diffusion et l'appropriation de la RSE.

Tout d'abord, on peut compter sur un effet d'émulation et de mimétisme, encouragé par les consultants qui cherchent à édifier les « bonnes pratiques » comme nouvelles normes de management.

Face au foisonnement de référentiels, le besoin de normes reconnues et acceptées par l'ensemble des acteurs se fait sentir. Les évolutions permanentes des pratiques risquent de miner la confiance des acteurs. La normalisation devrait permettre de pérenniser la RSE, qu'elle ne soit pas qu'un phénomène de mode. C'est notamment le média le plus efficace pour que les PME s'engagent dans des démarches de développement durable. Les consultants, les cabinets d'audit et les agences de notation sociale et environnementale poussent dans ce sens, afin que leurs marchés se développent. Mais les entreprises pionnières (essentiellement des grands groupes) estiment avoir besoin de temps pour expérimenter, réfléchir et partager entre elles, au sein des différents regroupements sur le sujet (ORSE, CSR Europe, WBCSD) ou de forums multi-partites comme le forum européen. L'enjeu pour les entreprises engagées est d'être en mesure d'influencer les futures normes du développement durable de leur secteur.

A travers les réflexions de la GRI ou de l'Organisation internationale des normes (ISO) qui vient de décider, en juin dernier, de démarrer des travaux sur la responsabilité sociétale, la normalisation du développement durable est cependant en marche.

Dans l'optique de promouvoir la RSE auprès des PME/PMI, on peut aussi compter sur l'effet d'entraînement des grandes entreprises vis-à-vis de leurs sous-traitants. Tout comme l'Etat à travers les marchés publics, les donneurs d'ordre peuvent influencer leurs prestataires via l'introduction, dans leur politique d'achat ainsi que dans celle d'audit, de critères sociaux et environnementaux.

## **Annexe 1 : Les principales initiatives sur la RSE**

### **L'appel des institutions internationales**

#### **Le Global Compact**

---

<sup>14</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris, 2004

Lancé en juillet 2000, suite au discours de M Kofi Annan au forum économique mondial de Davos en janvier 1999, l'objectif du Pacte mondial est d'encourager l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises ou des autres partenaires avec des valeurs et des buts agréés universellement et applicables internationalement dans trois domaines : les droits humains, le travail et l'environnement. Les participants s'engagent à intégrer neuf principes au coeur de leur activité économique, provenant de la Déclaration universelle des Droits de l'homme, de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et aux droits fondamentaux du travail et de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement :

- les droits humains
  - Principe n°1 : promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits humains dans leur sphère d'influence
  - Principe n°2 : veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits humains
- le travail
  - Principe n°3 : respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective
  - Principe n°4 : éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
  - Principe n°5 : abolir effectivement le travail des enfants
  - Principe n°6 : éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession
- l'environnement
  - Principe n°7 : appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
  - Principe n°8 : entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
  - Principe n°9 : favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

### **La Global Reporting Initiative (GRI)**

La GRI a été lancée en 1997 sur une initiative de l'ONG américaine CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), en collaboration avec le PNUE. Sa mission est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour le reporting développement durable applicables à l'échelle mondiale, c'est-à-dire de créer un cadre de référence pour rendre compte et évaluer les performances économiques, sociales et environnementales des

organismes souhaitant mettre en oeuvre le développement durable. Elle vise à professionnaliser le reporting développement durable, le standardiser et l'élever au niveau du reporting financier.

Avant de détailler le contenu des rapports, les lignes directrices énoncent des principes de reporting. Leur enjeu est :

- de garantir que les rapports présentent de manière équilibrée et raisonnable la performance économique, sociale et environnementale de l'organisation
- de faciliter la comparaison dans le temps et entre les organisations
- de permettre de répondre de façon crédible aux préoccupations des parties prenantes, en établissant un contrat entre l'organisation engagée et l'utilisateur du rapport, les deux parties partageant une compréhension commune des fondements d'un rapport GRI.

Les principes se répartissent en quatre catégories selon :

- qu'ils forment le cadre du rapport (transparence, ouverture, vérification) ;
- qu'ils déterminent le choix des informations à communiquer (exhaustivité, pertinence, contexte de durabilité) ;
- qu'ils assurent la qualité et la fiabilité (précision, neutralité, comparabilité) ;
- qu'ils définissent les choix quant à l'accessibilité du rapport (clarté, périodicité)

La première version des lignes directrices a été publiée en 1999. Elles ont déjà été revues deux fois, en 2000 et en 2002.

L'application des lignes directrices est volontaire. Tenant compte des différences existantes entre les secteurs d'activité et des niveaux variables d'expériences dans le reporting développement durable, la GRI laisse beaucoup de souplesse dans la mise en pratique des lignes directrices (rapport en totale conformité ou approche plus informelle) et développe des approches sectorielles.

## **L'OCDE**

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (dernière version adoptée en 2000 par 33 pays) sont des recommandations non contraignantes, mais les pouvoirs publics se sont engagés à œuvrer en faveur de leur respect et de l'efficacité de leur mise en œuvre. Leur objectif est d'aider les entreprises multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société. Ils ont été approuvés par les gouvernements des pays membres de l'OCDE, ainsi que de plusieurs pays non membres. Ils ont le soutien des organisations patronales et syndicales, ainsi que de nombreuses organisations non gouvernementales, et sont étayés par un dispositif dit des " circonstances

spécifiques " qui permet aux parties intéressées de porter à l'attention d'un point de contact national tout soupçon de non-respect, par une entreprise, des recommandations énoncées dans les Principes directeurs

Depuis 1998, le développement durable a figuré parmi les priorités stratégiques de l'OCDE. Les principes directeurs ont ainsi été révisés en 2000 : des recommandations ont été adjointes sur la suppression du travail des enfants et du travail forcé, la gestion environnementale, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la protection des consommateurs et le gouvernement d'entreprise.

### **L'Organisation internationale du travail (OIT)**

L'OIT, avec l'adoption, en 1998, de sa déclaration sur les principes et droits fondamentaux du travail, est devenu une instance essentielle dans la promotion de nouvelles normes sociales, applicables dans tous les pays. Depuis 1995, elle travaille à faire ratifier par les Etats leurs huit conventions fondamentales pour les droits de l'homme au travail (liberté syndicale, abolition du travail forcé, égalité, élimination du travail des enfants). 70 ratifications sur 175 Etats membres de l'OIT.

### **Le cadre de la Commission européenne**

Le conseil européen de Lisbonne en 2000, a inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques de l'Union Européenne.

Selon la Commission européenne la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (stakeholder).

Après avoir publié le Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) » en juillet 2001 afin d'enclencher un débat sur le sujet et de contribuer à l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion du concept, la Commission compte poursuivre son action à travers des propositions concrètes énoncées dans sa communication sur la RSE de juillet 2002.

Étant donnés les déficits constatés dans le domaine de la RSE, la Commission propose de fonder sa stratégie de promotion de la RSE sur certains principes :

- nature volontaire de la RSE ;
- transparence et crédibilité des activités de la RSE ;
- focalisation de l'action communautaire où l'action de la Communauté apporte une vraie valeur ajoutée ;
- approche équilibrée de la RSE dans les domaines économique, social, environnemental et concernant les intérêts des consommateurs ;

- prise en compte des besoins spécifiques des PME ;
- respect des accords et instruments internationaux existants [par exemple normes de travail de l'Organisation internationale du travail (OIT), principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) etc.].

Plus précisément, la Commission compte agir dans les domaines suivants :

- Accroître la connaissance des bénéfices que les entreprises et les pays peuvent tirer de la RSE ;
- Développer les échanges de bonnes pratiques entre entreprises et entre États membres ;
- Promouvoir les principes de la RSE dans l'enseignement général et dans les formations à la gestion d'entreprise ;
- Inciter les PME à adopter des stratégies de RSE ;
- Renforcer la transparence des pratiques et des instruments de la RSE ;
- Créer un Forum plurilatéral sur la responsabilité sociale des entreprises à l'échelon communautaire ;
- Intégrer la RSE dans les politiques communautaires.

Lancé en octobre 2002, le Forum plurilatéral européen est composé d'une vingtaine d'organisations représentant au niveau européen, les employeurs, les réseaux d'entreprises, les salariés et la société civile. Présidé par la Commission, les tables rondes se concentrent sur quatre thèmes précis: expériences et bonnes pratiques, PME, instruments, développement de la RSE. Le Forum a rendu ses conclusions fin juin 2004. Elles s'articulent autour de neuf recommandations :

- améliorer la connaissance des textes de références ;
- collecter, échanger et diffuser l'information sur la RSE ;
- accentuer les recherches sur la RSE ;
- améliorer la capacité des entreprises à comprendre et intégrer la RSE ;
- développer les capacités des organisations qui peuvent jouer des rôles de soutien et de catalyseur ;
- inclure la RSE dans les cursus de formation ;
- créer les conditions favorables au développement de la RSE (notamment que les entreprises qui veulent aller plus loin grâce à la RSE puissent en bénéficier sur le marché) ;
- développer le dialogue avec les parties intéressées ;

- les pouvoirs publics doivent s'assurer qu'une combinaison adéquate des cadres économiques, environnementaux et sociaux existe afin de stimuler l'esprit d'entreprise ainsi que le développement durable des sociétés et des économies.

En se basant sur le rapport du forum, la Commission va évaluer les progrès accompli dans le cadre de sa stratégie de 2002 et devrait adopter une nouvelle communication en la matière d'ici la fin de l'année 2004.

## **Les choix de l'Etat français**

La Stratégie nationale de développement durable (SNDD<sup>15</sup>), adoptée en juin 2003, fait sa place à la RSE dans les orientations qu'elle dessine relatives aux entreprises. Les cinq axes du chapitre économique sont :

- inciter toutes les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable ;
- intégrer le développement durable dans les modes de production et de consommation des biens et services ;
- développer l'innovation et la création d'entreprises dans les domaines d'activités liés au développement durable ;
- le développement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, condition de leur bonne gouvernance ;
- mettre en place au niveau de l'Etat un dispositif financier incitatif.

Principale intervention de l'Etat sur le sujet, l'article 116 de la loi NRE impose aux entreprises cotées<sup>16</sup> de préciser dans leur rapport annuel aux actionnaires la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Fortement critiqué à sa sortie et malgré ses imperfections, cette loi apparaît pertinente dans sa contribution à la mobilisation des entreprises en faveur du développement durable.

## **Les regroupements d'entreprises**

Les entreprises, de leur côté, se mobilisent. Un certain nombre ont engagé des démarches de RSE. Leur action peut aussi être collective. Dans cette perspective, différentes instances ont émergé en France (ORSE, Orée,..), en Europe (CSR Europe) et au niveau international

---

<sup>15</sup> la SNDD est disponible sur le site du Ministère de l'écologie et du développement durable : [www.ecologie.gouv.fr](http://www.ecologie.gouv.fr)

<sup>16</sup> Nombre de sociétés cotées : 936 fin 2001, 873 fin 2002

(WBCSD) qui visent à échanger des expériences, à définir des doctrines et des positions communes sur les thèmes du développement durable.

Une petite présentation des plus importantes à chaque niveau :

- **WBCSD** (World Business Council for Sustainable Development)<sup>17</sup>

Le WBCSD est une coalition de 170 entreprises internationales, unies par un engagement partagé pour un développement durable fondé sur les trois piliers de la croissance économique, de l'équilibre écologique et du progrès social. Ses membres sont issus d'une trentaine de pays et d'une vingtaine de secteurs industriels majeurs. Le WBCSD constitue le principal avocat de la cause du développement durable pour les entreprises. Sa démarche se déploie en fonction des débats politiques et économiques du développement durable. Ainsi les travaux du WBCSD sont largement structurés par les programmes et conclusions des sommets internationaux. L'ambition est de traduire ces enjeux pour les entreprises concernées, et de les aider à construire leurs argumentaires en faveur du développement durable. Dans cette perspective, les objectifs de WBCSD sont les suivants :

- Être le porte-voix de référence des entreprises sur les enjeux liés au développement durable
- participer au développement de règles et politiques afin de créer un cadre permettant aux entreprises de contribuer efficacement au développement durable
- Être un pôle d'apprentissage et d'échange, d'identification des meilleures pratiques de gestion associées au développement durable.

Très présente au sommet de Johannesburg en 2002, le WBCSD a formulé à cette occasion sa vision des relations entre les responsables d'entreprises et l'objectif de progrès humain durable, dans sa déclaration « Les entreprises face au développement durable ».

- **CSR Europe** (Corporate Social Responsibility Europe, ex-EBNSC)<sup>18</sup>

CSR Europe est un réseau européen d'entreprises créé en 1996, qui leur permet de partager leurs savoirs et leurs expériences. Sa mission est d'encourager et aider les entreprises à stimuler l'emploi, augmenter l'employabilité et empêcher l'exclusion sociale. L'objectif final vise au développement durable et à une société plus équitable. CSR Europe, par son partenariat avec la Commission Européenne, établit un pont entre les entreprises membres, et les dirigeants nationaux et hommes politiques européens, ces entreprises ont ainsi la possibilité de participer à la définition d'une politique de responsabilité sociale européenne, CSR Europe était très impliqué dans l'organisation du Forum plurilatéral européen.

---

<sup>17</sup> Site internet : <http://www.wbcds.ch>

<sup>18</sup> Site internet : <http://www.csreurope.org/>



- **ORSE** (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)<sup>19</sup>

Association loi 1901, l'ORSE a été créé en juin 2000, à l'instigation d'une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles. L'ORSE s'est donné pour mission de collecter, analyser et faire connaître des informations, documents et études sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable, en France et à l'étranger, et de diffuser cette information auprès de ses membres afin de les aider dans leurs réflexions et leurs actions. L'ORSE propose des groupes de travail réunissant, autour des représentants des entreprises, des experts, des universitaires et des syndicalistes.

On voit ainsi que les entreprises ne subissent pas les évolutions, mais l'intégration du développement durable n'est pas non plus laissée à leur seule initiative. Il n'existe ni grand Architecte, ni lieu unique de production des référentiels, mais une multiplicité de réseaux d'acteurs, de lieux d'échange et de dispositifs d'action collective.

---

<sup>19</sup> Site internet : <http://www.orse.org/>

## **Annexe 2 : Les différents types de démarches volontaires d'entreprises**

En reprenant une typologie de l'OCDE on peut distinguer quatre principaux types de démarches volontaires :

- les programmes volontaires publics

Dans le cadre des programmes volontaires publics (ou " réglementations facultatives "), les entreprises participantes acceptent librement des normes élaborées par les pouvoirs publics qui cherchent à promouvoir, au sein des entreprises, des bonnes pratiques de RSE. Il s'agit par exemple d'outils certifiant la mise en place d'un système de management environnemental (EMAS et ISO 14001) ou certifiant la qualité écologique d'un produit (écolabel), comme dans le cas de l'agriculture biologique (label AB). Si les entreprises les adoptent, elles sont alors autorisées à utiliser un logo écologique, tels que l'écolabel européen.

- les accords négociés entre pouvoirs publics et entreprises

Les accords négociés prennent la forme d'un contrat, à l'échelon national, entre les pouvoirs publics et les professionnels d'un secteur. Ils comportent une " cible " et un calendrier de réalisation. Le respect de leur mise en oeuvre est assuré par la crainte de nouvelles dispositions réglementaires plus contraignantes dans le cas où l'accord n'atteindrait pas ses objectifs. L'élaboration de ce cahier des charges met au coeur de la démarche la négociation impliquant, selon les cas, les pouvoirs publics, les industriels, les victimes de la pollution, les associations industrielles... Les coûts de transaction entre acteurs qui ne se connaissent pas étant ici très élevés, il arrive que les pouvoirs publics soient sollicités pour en assumer partiellement la charge.

Par exemple, à l'échelle de l'Union, un accord global entre l'association européenne des constructeurs automobiles (ACEA) et la Commission a porté sur une réduction de 25% des émissions de Co2 pour les véhicules neufs entre 1995 et 2008.

- les engagements unilatéraux pris par les entreprises

Les engagements unilatéraux sont pris par les entreprises qui définissent elles-mêmes les objectifs à atteindre ainsi que les moyens. Elles peuvent choisir un contrôleur externe pour asseoir la crédibilité de leur démarche. De manière générale, les objectifs fixés sont plus souvent de nature qualitative que quantitative : codes de conduites, lignes directrices... Les engagements unilatéraux ne prévoient ni surveillance, ni sanction et les pouvoirs publics sont absents de ces programmes qui peuvent souffrir d'un manque de crédibilité aux yeux du public. Les engagements unilatéraux prévoyant un système de surveillance et de sanctions, tel que le programme " gestion responsable " de l'industrie chimique canadienne, sont l'exception.

- les accords conclus entre entreprises et partenaires privés

Passés entre entreprises et organisations de droit privé, les accords privés donnent lieu à une « labélisation » n'ayant aucun caractère public ou para-public. Il existe un petit nombre de « labélisations privées », dont les deux plus importantes sont le label FSC, qui traite de la gestion durable des forêts, et le label Max Havelaar qui traite du commerce équitable.

Le tableau suivant présente les avantages et inconvénients de ces différents types d'accords volontaires (source : novethic<sup>20</sup>)

	Exemples	Avantages	Inconvénients
Accords volontaires publics	Certification EMAS ou ISO 14000 Ecolabellisation	Visibilité pour le public et image de marque pour l'entreprise Diffusion démarche dans l'entreprise Préparation à de nouvelles réglementations	Peu d'efforts d'innovation Pas de menace réglementaire Transparence inégale Efficacité environnementale moyenne
Accords négociés entre entreprises	AECA-Commission européenne	Souplesse objectifs / calendrier / moyens pour les entreprises Partage des coûts administratifs entre entreprises et pouvoirs publics Contraintes stimulantes (délivrance permis)	Objectifs souvent moins ambitieux Frais de transaction élevés Risque de «passager clandestin» Efficacité environnementale très variable
Engagement unilatéraux pris par les entreprises	Elaboration de codes de conduites, de guidelines AERES <sup>21</sup>	«Effets impalpables» (émulation, bonnes pratiques)	Engagements qualitatifs Critères pas toujours homogènes Pas de mécanismes de surveillance indépendants Pas de sanction
Accords privés	Partenariats ONG-entreprises FSC filière bois Max Havelaar	La partie contractante engage sa crédibilité Image de marque de l'entreprise	Effet image sur toute l'entreprise, même si action limitée

<sup>20</sup> <http://www.novethic.fr>

<sup>21</sup> L'Association des entreprises pour la réduction de l'effet de serre (AERES) regroupe 33 entreprises et 4 fédérations professionnelles. Chaque entreprise s'est fixé un objectif volontaire quantifié de maîtrise des émissions.