



Paris, le 1^{er} février 2012

Colloque

« Responsabilité sociale et compétitivité :
un nouveau modèle pour l'entreprise ? »

Mercredi 1^{er} février 2012

Ouverture du Colloque
par Vincent Chriqui,
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

Seul le prononcé fait foi

Contexte du Colloque :

- Le Centre d'analyse stratégique a inscrit à son programme de travail, la thématique de la responsabilité sociale des entreprises. La RSE s'inscrit dans la continuité des réflexions que nous avons déjà menées sur la gouvernance des entreprises, la participation des salariés, la performance sociale et le bien-être au travail.
- La question de l'investissement des entreprises dans la « performance sociale » a également été mise en évidence à l'occasion du rapport «le travail et l'emploi dans 20 ans ». Des tendances lourdes ont ainsi été dégagées, et qui seront appelées à se poursuivre durant les deux prochaines décennies. Quels que soient les scénarios de croissance retenus, les créations d'emplois resteront dynamiques, et le marché du travail

sera plus concurrentiel pour les entreprises. Le travail, tel que nous le connaissons aujourd'hui sera transformé, notamment sous l'effet des évolutions de notre société, traversée par des bouleversements technologiques profonds. Les préoccupations éthiques et écologiques seront, plus que jamais, un enjeu sociétal et économique.

- À l'issue de ce colloque, le CAS publiera en mars prochain les résultats d'une étude consacrée au lien entre RSE et performance économique. D'ores et déjà, pour nourrir notre réflexion et éclairer la décision sur les enjeux de la RSE, une note de problématique a été mise à votre disposition.

1. Définition de la RSE

La Commission européenne définit la RSE comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Communication de la Commission du 22 mars 2006).

- Pour l'OCDE, « on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi ».
- La RSE est une contribution positive que les entreprises peuvent apporter au progrès économique et environnemental et social, en réduisant au minimum les difficultés que leurs opérations peuvent engendrer, en particulier dans des domaines tels que les droits de l'homme, les relations du travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

Des exemples de démarches RSE :

- La prévention des discriminations et la promotion de l'égalité constituent des facteurs de risques. Maîtrisés, ils constituent de véritables leviers de progrès et d'innovation pour l'entreprise. C'est l'une des illustrations de la RSE. Elle s'appliquera indistinctement par exemple :
 - à l'amélioration des conditions de travail,
 - à la formation pour la rendre la plus opérante,
 - à la santé, à l'égalité professionnelle hommes-femmes,
 - au renforcement et à l'adaptation de l'emploi des seniors, des jeunes, des handicapés.
- Il s'agira également d'améliorer les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs, et par exemple :
 - les dispositifs de labellisation des biens et des services,
 - la certification sur les systèmes de qualité,
 - les certifications sur les compétences techniques, la sécurité,
 - la création de label éthique par exemple.

2. Actualité du sujet : une préoccupation communautaire en période de crise

- **La RSE a été inscrite dans l'agenda 2020 de la Commission européenne**
- **La Commission européenne a tenu à rappeler l'importance de la RSE en publiant en octobre 2011 un livre blanc sur ce sujet, et en émettant des recommandations pour la période 2012-2014**
 - La Commission rappelle que la RSE peut constituer une stratégie ambitieuse pour le développement durable des entreprises qui vise à susciter une plus grande confiance entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, y compris chez les consommateurs. Elle rappelle également que le RSE peut améliorer la contribution des entreprises au bien-être de la société. Ces deux objectifs sont particulièrement importants dans un contexte de contrainte budgétaire accrue.
 - La Commission propose aussi d'améliorer la transparence et de promouvoir l'entreprenariat durable auprès des multinationales.
- **Mobilisation croissante des grandes entreprises pour la RSE**
 - En 2010, 64 % des 100 plus grandes entreprises des pays industrialisés ont communiqué sur leur RSE. Elles n'étaient que 41 % en 2005.
 - Les PME sont à leur tour de plus en plus mobilisées sur ce sujet.
- **La crise économique et financière n'a pas ralenti le processus et les enjeux de la RSE sont toujours aussi présents**
 - À titre d'illustration, 74 % des 766 dirigeants des plus grandes entreprises au niveau international ont considéré les enjeux de développement durable comme importants pour leur entreprise.

3. Le CAS s'est interrogé sur le lien entre la RSE et la compétitivité

- Qu'attend-on véritablement de la RSE ?
- Approche « marketing social » (capter des consommateurs ou des clients) ou recherche d'un véritable levier de croissance et de compétitivité orienté vers une stratégie durable de développement d'entreprise ?
 - a. **L'approche RSE : que recherchent les entreprises qui s'investissent dans la démarche ?**
- **Il s'agit pour l'entreprise de satisfaire aux obligations légales auxquelles elle doit répondre, mais d'aller encore plus loin, en s'engageant dans le respect de normes extra légales, en matière sociale, environnementale et sociétale.**
- Pour l'entreprise, la RSE constitue une démarche purement **volontariste**, et donc responsable.

- L'entreprise a vocation à produire de la richesse. Mais la production de richesse est aussi une activité sociale.
 - L'entrepreneur est donc responsable des effets produits, qu'ils soient positifs (croissance, emploi, services et produits nouveaux) mais aussi négatifs (environnementaux, sociaux par exemple au travers d'une restructuration ou de délocalisation).
 - Rendre responsable l'entreprise, c'est aboutir à un partage équilibré des richesses produites par l'entreprise. C'est aussi savoir mieux gérer les risques induits ou produits par l'entreprise.

b. Une approche responsable peut être de nature à renforcer la compétitivité

- **Les arguments qui militent pour un effet positif de la RSE sur la compétitivité**
 - **Sur le plan de l'organisation de l'entreprise :**
 - La RSE peut améliorer **l'efficacité organisationnelle** d'une entreprise à travers une meilleure valorisation des activités de long terme en ajoutant au capital financier, le **capital humain** (les hommes et les femmes) et le **capital organisationnel** (la gouvernance, les ressources humaines, l'architecture décisionnelle, le savoir faire, etc.).
 - **Le capital organisationnel et le capital humain font partie des actifs dit immatériels ou intangibles, contrairement au capital financier (actif matériels) qui contribuent tout autant à la création de valeur. Ils constituent aussi les ressources internes et donc spécifiques à chaque entreprise, pouvant leur permettre de créer des avantages comparatifs dans un contexte de compétitivité accrue.**

Mémo : l'ensemble des actifs immatériels (y compris la marque de l'entreprise, les brevets etc.) ont été estimés en 2004 à environ 110 à 131 milliards d'euros, soit de **6,6% à 7,9% du PIB en France.**

- **Sur le plan des relations de travail et de la coopération :**
 - L'entreprise qui adopte des pratiques managériales responsables (en termes de condition et d'organisation du travail, meilleur équilibre professionnelle entre hommes-femmes, conciliation vie professionnelle-vie privée) peut améliorer le niveau de satisfaction du travail et le bien-être en général.
 - Ces effets peuvent à leur tour améliorer la productivité de l'entreprise à travers une meilleure circulation et un meilleur partage des informations, améliorer la coordination des activités et des individus et impulser une véritable culture d'entreprise.
- **Sur le plan des relations sociales :**
 - Une meilleure anticipation des risques (psychosociaux, emploi, formation) et de leurs conséquences organisationnelles peut faire de la RSE **un véritable levier d'amélioration du dialogue social et du climat social dans l'entreprise.**

▪ Les conditions de réussite de la RSE : La complémentarité

- Des travaux récents montrent que c'est la combinaison, la complémentarité de certaines pratiques RSE qui améliorent, qui impactent la performance des entreprises, et non pas l'un ou l'autre de ces facteurs pris en compte isolément⁽¹⁾.
- En somme, la question n'est donc pas tant de savoir pourquoi les entreprises devraient s'engager en matière de responsabilité sociale et environnementale mais bien de savoir comment elles peuvent le faire pour concilier performance économique et performance sociale.
- Il est possible de parvenir à concilier la performance sociale et la compétitivité des entreprises lorsqu'elles identifient les meilleures combinaisons entre toutes ses pratiques. Ces derniers peuvent aller de la gouvernance, à l'organisation du travail mais aussi aux modes de rémunération de partages des profits (intéressement, épargne salariale, actionnariat salarié). Cette illustration a déjà été mise en évidence à l'occasion d'autres travaux, réalisés par le CAS (gouvernance et la participation des salariés - Rapport du CAS, Juin 2010).

Conclusion

L'ensemble des acteurs économiques s'accorde pour penser que l'innovation, l'économie de la connaissance et l'investissement dans le capital immatériel sont les clés de la croissance future. C'est d'ailleurs ce qu'ont montré les différentes modélisations que nous avons utilisées pour mener notre étude sur les secteurs porteurs à moyen et long termes.

Les entreprises qui inscrivent leur démarche dans la RSE aborderont sans doute plus aisément ces grandes évolutions. Elles s'interrogeront sur l'ampleur et la nature des arbitrages qu'elles seront amenées à faire, pour concilier compétitivité et développement optimal des ressources. C'est une stratégie rationnelle qu'elles déploient, mais c'est aussi un pari.

¹ Cavaco et Crifo, 2010. *op.cit*

Les participants des tables rondes

- **Yann Rolland**, Président-Directeur général de Bel'M (dirigeant d'une PME)
- **Claire Martin**, Directrice de la responsabilité sociale des entreprises de Renault et de la Fondation Renault
- **Jacques Spelkens**, Chef du Département d'Innovation sociale, GDF-SUEZ
- **Christian Nibourel**, Président-Directeur général d'Accenture France
- **Daniel Lebègue**, Président de l'Institut français des administrateurs et de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises
- **Sophie Thiéry**, Directrice générale de VIGEO
- **Olivier Peyrat**, Directeur général du Groupe AFNOR
- **Robert Durdilly**, Président du Comité Responsabilité sociale des entreprises du MEDEF
- **Jean-Frédéric Dreyfus**, Membre du bureau confédéral CFE-CGC
- **Olivier Berducou**, Secrétaire confédéral CFTD en charge de la responsabilité sociale des entreprises

- **Contact Presse**

- **Centre d'analyse stratégique**

- Jean-Michel Roullé

- Responsable de la communication

- Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37

- jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr