



## **Les politiques de DD doivent-elles impliquer les entreprises ? La RSE est-elle le moyen approprié à cette relation nouvelle Etats entreprises ?**

Patrick d'HUMIERES<sup>1</sup>

*Président de l'Institut RSE*

La RSE traverse une mutation significative à la faveur de la crise. Elle s'émancipe de son origine volontaire et rentre dans les modèles économiques de la nouvelle croissance verte.

Il y a clairement une question préalable en matière de RSE : sa définition. Plus le concept se dilue et plus il est interprété de façon hétérogène ; il est encore écartelé entre la vision « bienveillante » anglo-saxonne, dite du « philanthrocapitalisme », renforcée par une conception engagée de l'ISR et la vision régulatrice qui tend à en faire progressivement un outil de la panoplie régulatrice des marchés, plus ou moins directive, dite de logique sociétale. 2011 aura marqué un tournant en ce domaine, à travers l'avènement d'initiatives fondatrices qui marquent le basculement de la RSE dans le camp des « corrections du système », négociées et pas seulement voulues par les entreprises, marquant la fin définitive du mythe d'autorégulation possible des marchés. « L'entreprise responsable » ne se confond plus avec le slogan de l'entreprise citoyenne ; c'est devenu le synonyme de l'engagement dans le développement durable ou de la collaboration en ce sens, sous la pression d'enjeux collectifs qui ne peuvent plus attendre. Si les assertions fausses restent légions, elles apparaissent d'évidence et les parties prenantes apprennent à distinguer le vrai du faux, en analysant la réalité de l'offre de l'entreprise en termes de « durabilité ». Les « entreprises vraiment RSE » sont celles qui s'engagent sur les pistes de la croissance nouvelle attendue – faite de découplage en matière de ressources utilisées, d'accessibilité accrue vers les nouveaux marchés et les nouveaux usages, de respect de la légalité et de l'équité - en réponse aux tendances qui restructurent notre contexte planétaire, et qui le prouvent et l'attestent. Le temps de la RSE facile est passé ; arrive celui de la RSE qui se démontre !

---

<sup>1</sup> pdh@institutrse.com

*« Entre naïveté et espérance », la RSE est en train d'être reconnue dans le monde entier comme une nouvelle logique de relation entre l'entreprise et la Société. Pour encourager un modèle plus durable. Une demande se formalise en faveur d'un modèle économique qui répond à la crise du système et crée de la valeur mieux partagée. Pour autant, les déséquilibres du système et l'absence de politiques incitatives laissent les entreprises seules face à ces défis sociétaux, qu'elles se doivent d'appréhender et de mesurer, en attendant la réponse favorable des marchés. La RSE n'est plus un slogan, c'est une technique. Ce n'est pas encore une stratégie mais c'est le management d'entrée dans la modernité.*

- *Les « meta trends » perçus dans la décennie passée changent la demande : réchauffement climatique, raréfaction des ressources, exigences démocratiques, protection sociale normalisée, retour du local, besoin de souveraineté des Etats, etc.*
- *Ils suscitent un nouveau modèle d'entreprise en réaction à l'actuel ; partout dans le monde se tiennent des conférences sur la RSE qui expriment l'attente d'un modèle antagoniste à celui des années 80.*
- *Sous l'impulsion de pratiques pionnières et d'expertises, la RSE dessine un nouveau modèle de management élargi aux enjeux sociétaux, qui s'appuie sur des outils spécifiques, dont le reporting extra-financier.*
- *Si la relation à la performance n'est pas clarifiée, au-delà des apports de la RSE sur la gestion des risques et des opportunités, elle ouvre un champ de négociation (trade-off) qui fait échapper les firmes à la conflictualité.*

## I. Les signaux de 2011 : la RSE s'est normalisée et mondialisée à l'occasion d'étapes majeures

- La nouvelle définition européenne de la RSE (cf. communication du 25 octobre) qui ouvre sur la relation collaborative de l'entreprise
- Les nouveaux principes directeurs Ode, confirmés, élargis et promus.
- Le lancement d'IIRC, pour élaborer le reporting intégré
- L'élargissement du champ des PRI des Nations Unies
- Le nouveau code de la SFI (world bank) dans le financement privé
- Le manifeste de Douala pour la RSE en Afrique
- L'incitation à l'ESG dans de nombreuses places financières émergentes
- La finalisation du cadre français Grenelle 2 (article 225) et le ralliement du patronat à cette orientation

## II. Le cadre géopolitique, suivant le mouvement de la Société, accroît sa pression sur les acteurs économiques, appelés à leur responsabilité

- Le B20 reconnaît la RSE pour la 1<sup>o</sup> fois (cf. Communiqué du 2 décembre)
- Les projets circulent sur la taxe carbone aux frontières, l'application des conventions OIT et les « barrières d'entrée » RSE aux échanges...

- la pression sur les hautes rémunérations s'accroît, ainsi que contre la corruption et les « zones grises », les discriminations etc.
- La régulation s'accroît sur le système bancaire, les marchés de matières premières, les industries extractives...
- Des crises remettent en cause des technologies insuffisamment précautionneuses (Fukushima, gaz de schistes, OGM...).
- Le « small business » est redécouvert, par opposition aux multinationales, dont la contribution à l'emploi et les externalités faibles redonnent valeur à l'utilité sociale
- A quoi il faut ajouter le retour des politiques publiques dans tous les Etats : pression pour une économie moins carbonée, protection des ressources, de l'emploi local, mise en place d'outils de péréquation correctifs, etc.

III. Le symbole de ce tournant sera la mobilisation de la société pour RIO+20, à la recherche d'une « croissance verte » et d'entreprises porteuses d'une « valeur sociale partagée » (cf. Michael Porter).

- Le pari est fait sur les technologies vertes pour répondre à la demande de « découplage », plus que sur la contrainte externe
- La gouvernance mondiale ne trouve pas ses règles (cf. plate-forme de Durban) et renvoie les modes d'organisation internationaux à des « win win » volontaires, publics privés.
- De fait, si la durabilité est un discours alternatif, ce n'est pas encore une pratique générale et cela reste l'affaire de communautés avancées qui n'ont pas des rentes de situation à protéger
- On voit que la marge n'est pas sur les coûts matières et les salaires mais d'abord sur le moindre gaspillage et la gestion plus sobre des échanges, l'invention de nouveaux services. Ceci pénalise les entreprises en place et favorise les activités créatrices.

IV. La RSE fait école à travers un nouveau management, de plus en plus structuré et à travers des expériences de leaders qui font école

- L'exigence de mesure (reporting extra financier), à travers des référentiels reconnus, s'impose comme le socle de tout engagement ; le GRI a imposé une « boîte à outils » de plus en plus opérationnelle
- La RSE a quitté définitivement le terrain culturel ancien de la philanthropie ; c'est le mécénat qui doit rejoindre la RSE, pas l'inverse ; le concept anglo-saxon recule face au modèle nord-européen fonctionnel
- L'enjeu est l'appropriation par les dirigeants de l'intérêt de faire évoluer les modèles pour « changer la roue en roulant » ; il y a une résistance culturelle des catégories favorisées versus les jeunes générations
- En attendant la mise en place de politiques publiques incitatives (IS, marchés publics...) pour que des « collaborations » rendent la transition rentable... Les grands donneurs d'ordre ouvrent la voie en ce sens.

## V. Les entreprises qui se construisent un avantage concurrentiel par cette appropriation des nouvelles tendances sociétales, assument 3 défis :

- Le défi de l'intégration sociale et locale dans la durée, qui permet de disposer de savoir-faire et de solidarités, au sein de leur eco-système ; le contrat local devient une clé de la préférence économique, par opposition au nomadisme financier de la décennie passée...
- Le défi de la relation fournisseurs-clients (supply chain) qui détermine la meilleure équation coûts-technologies-adaptation de la chaîne de valeur. Il s'agit de sortir d'une captation de la Valeur Ajoutée de la création en amont (cf. retail), en favorisant des stratégies de filières accompagnées, ayant des intérêts communs explicites
- Le défi de l'innovation des modèles vers les nouveaux usages qui animent de nouveaux marchés, en osant remettre en cause les offres en place et en allant chercher (autrement) les besoins non satisfaits c'est le plus d'accessibilité, en nombre et en qualité.

Une façon de réussir cette « mutation RSE » est de prendre appui sur « les communautés parties prenantes » de l'entreprise qui portent ces attentes, en les intégrant dans l'apprentissage des changements, qu'ils soient investisseurs, fournisseurs, clients... Cette démarche nouvelle est à 180° de degré du schéma de gestion des marchés par « la main invisible » et invalide *le darwinisme économique qui est le sens extrême de l'économie de marché, hors toute régulation collective*. L'analyse des politiques publiques démontre qu'un marché de biens et services finit toujours par se réorganiser autour d'un optimum collectif (« l'intérêt public ? ») dont la Société a besoin et qui donne sa préférence aux acteurs économiques qui le comprennent le mieux... Mais les stratégies d'entreprise des acteurs en place, plus soucieux de la rente que de la remise en cause de leur situation acquise, en sont encore loin parce qu'elles appliquent un management d'après-guerre qui ignorait ces « externalités ». La compétition va se jouer là, dans un contexte de turbulences croissantes, géophysiques, géopolitiques, financières et culturelles où les points fixes resteront ceux que la Société légitimera et non plus ceux que les logiques de marché imposeront seules. La criticité des enjeux collectifs en décide ainsi.

**Ce mouvement général a pris le nom de la RSE.** Il dit clairement que l'objet social de l'entreprise n'est plus la seule satisfaction de ses propriétaires mais l'adéquation à son eco-système (stakeholder value). Et que la valeur, à la fois économique et sociétale, de plus en plus liées, naît de cette adéquation, non de la rente qu'on organise. La conséquence première est que le bilan financier, qui retrace le parcours accompli, doit être complété par le bilan extra-financier qui exprime l'attractivité de la firme au regard des tendances de la Société qui détermineront sa position à moyen terme. Les grandes avancées des dernières années, depuis une décennie qu'on évoque cette idée de « triple bottom line » a été l'amélioration du reporting extra-financier et son rapprochement progressif des données comptables et financières classiques. Certes, les dirigeants sont peut être la catégorie qui pressent le moins cette mutation parce qu'elle perturbe leurs schémas d'organisation et les positions acquises. Mais le 21<sup>e</sup> siècle est parti dans cette voie qui chasse l'économie de rente et libère « l'économie du bon usage », sachant que les marges de manœuvre sont essentiellement dans la réduction des externalités négatives, le raccourcissement des circuits, l'efficacité de la régulation et la solvabilisation de nouvelles relations sociales.

La RSE réinvente ainsi profondément le management, dès lors qu'on s'affranchit de son origine culturelle « éthique » et qu'on l'intègre dans l'optimisation de son rapport à son environnement global, imposant aux marchés les principes fondamentaux de nos démocraties avancées. Ce n'est pas par hasard que du Magreb à l'Asie et des Andes au Moyen Orient, la RSE est brandie aujourd'hui dans toutes les relations économiques comme le modèle de substitution espéré au modèle spéculatif des échanges dont on perçoit les effets très négatifs. On peut penser que la construction du cadre de mesure extra-financier qui nous occupera dans la décennie qui vient ouvrira sur des bases plus solides la nécessaire traduction de ce phénomène dans la régulation internationale des échanges, issue de l'après-guerre. Cette « RSE bien comprise » sera le GPS pour temps de crise et le cap pour entrepreneurs du 21<sup>e</sup> siècle.

### Les 10 Méta trends qui modifient le contexte économique mondial

- 1) La pression sociale locale, plus forte que la pression environnementale, oblige les Etats à conduire des politiques publiques en faveur de l'emploi et de l'intégration de leurs entreprises, dont les pme.
- 2) Si la gouvernance mondiale ne saura pas arrêter le réchauffement climatique, la pression en faveur d'une économie moins carbonée s'amplifiera et sera renvoyée devant le marché (affichage).
- 3) La montée des coûts de l'énergie rend efficient les programmes d'économie, sans que la structure de l'offre ne se modifie fondamentalement, mais ouvrant des stratégies d'optimisation.
- 4) La raréfaction de matières non renouvelables (eau, métaux) stimule l'économie du recyclage et l'éco-conception économe des produits, ouvrant des nouveaux usages et des cycles de proximité.
- 5) La non-tolérance de la Société face à la « délinquance en cols blancs » met les entreprises sous une surveillance permanente des communautés et une réalité de transparence qu'elles limiteront de moins en moins.
- 6) La chasse aux rentes de situation par les nouveaux players, ouvrant des nouveaux marchés et usages, se fera plus de l'extérieur des entreprises en place ou contre elles, si elles ne savent pas coopérer dans cette voie.
- 7) L'entreprise qui grandit suscite une appropriation par ses communautés intéressées ; soit elle en subit les pressions, soit elle les récupère par des collaborations et des accords qui rendront sa marque attractive.
- 8) Les investisseurs et acheteurs poursuivront leur intégration des informations extra-financières (ESG) pour élargir leur modèle d'analyse, pour repérer les potentialités et réduire leurs risques des affaires.
- 9) La relation entreprise acteurs publics sera sous une surveillance grandissante de la société civile, pour garantir l'indépendance décisionnelle ; le lobbying n'échappera pas à la transparence.
- 10) Les Etats trouveront intérêt à des politiques incitatives encourageant les meilleures pratiques de responsabilité, via la fiscalité (IS) et les marchés publics, rendant indispensable un reporting (REF) vérifié et comparable.