

- Entreprise / PME
- RSE
- Éthique
- Développement durable

Responsabilité des entreprises : plus exigeante par temps de crise

Pendant la crise, qu'advient-il de la RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises) ? Réponse tentante a priori : les entreprises ont d'autres chats à fouetter ! Et pourtant, ne se concentrer que sur la rentabilité financière à court terme reviendrait à continuer à se comporter avec la myopie qui n'a pas si bien réussi au système économique. Au contraire, agir en assumant plus pleinement leurs responsabilités vis-à-vis de la société, pourrait bien constituer pour les entreprises – comme pour l'ensemble de la société – un des leviers essentiels pour sortir de la crise. Reste à savoir comment, concrètement, modifier les comportements.

La RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises) est-elle mise à mal par la crise ? Il est à craindre en effet que les efforts en matière de RSE ne passent au deuxième plan, relégués derrière les questions budgétaires ou derrière les pertes d'emplois. Pourtant, ne serait-il pas urgent de voir dans la RSE un instrument de la sortie de crise ? Non pas une RSE « gadget », mais une nouvelle façon de penser la responsabilité de l'entreprise dans son environnement et dans la société.

À l'initiative de Claude Fischer, Confrontations Europe a sollicité les témoignages et les réactions de responsables d'entreprise, de syndicalistes et de chercheurs sur le thème de la RSE et de la crise. En substance, leurs contributions, synthétisées ci-dessous, se structurent autour de deux questions. D'une part, quelles sont les interactions entre crise et responsabilité des entreprises ? D'autre part, comment la RSE peut-elle devenir effective, par quelles mesures concrètes doit-elle se traduire ?

Sur la première question, les témoignages recueillis vont dans le même sens. La crise n'est pas un simple moment à passer mais appelle une responsabilité accrue des entreprises (C. Fischer). Continuer à se focaliser exclusivement sur la rentabilité financière serait pour elles totalement contre-productif (M. Grignard). La crise appelle donc une réaction, qui va dépendre de la mission spécifique que se reconnaît l'entreprise (F. Riboud). Elle peut conduire à bousculer la hiérarchie des valeurs (G. Prätorius) et amener les entrepreneurs à réaliser qu'ils sont en société (C. Eckenschwiller). Sur la question des moyens concrets, les pistes sont nombreuses. C. Fischer insiste sur le triptyque formation, association, environnement. F. Riboud souligne que le salarié est une partie prenante. M. Grignard ne croit pas en une modification spontanée des comportements ; il faut de nouveaux critères de rémunération des dirigeants pour peser sur les décisions. G. Prätorius estime que, pris au sérieux, les dispositifs actuels en matière de RSE peuvent avoir des effets très tangibles. V. de Beaufort avance l'actionariat salarié comme solution possible et C. Eckenschwiller propose de laisser les entreprises se fixer des objectifs de progrès. Confrontations lance ainsi des pistes concrètes et montre l'intérêt et la richesse du débat. Aux entreprises et aux partenaires de s'en saisir, à présent.

dant, les entreprises, bien que mises à l'épreuve, peuvent devenir des acteurs essentiels de la sortie de crise et participer à construire un nouveau régime de croissance plus soutenable. Pour ce faire, elles doivent se sentir de plus en plus responsables. Cette responsabilité peut être une force pour surmonter la crise. Elle doit se concrétiser dans plusieurs dimensions : formation, dialogue social, conversion aux exigences de la décarbonisation de l'économie...

La RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises) est née avant la crise. Son émergence a été révélatrice des transformations dans l'entreprise et de son rôle dans la société. La RSE est un questionnement éthique et social sur le rôle de l'entreprise (doit-elle se préoccuper seulement de la valeur actionnariale ou assumer une responsabilité sociale ?) dans l'évolution du système économique capitaliste. Précisément, la crise globale de ce système constitue une opportunité pour « doper » la RSE, et définir de nouveaux principes managériaux pour un développement durable. C'est uniquement en dépassant l'idée d'une entreprise concentrée sur la rentabilité à court terme que nous pourrions préparer une croissance durable.

Concrètement, comment l'entreprise peut-elle prendre sa part de la construction de cette croissance ?

Formation, participation, croissance durable

Un premier axe réside dans la formation et l'investissement dans le capital humain. La masse des travailleurs de l'industrie a besoin d'une requalification (fut-ce pour utiliser les nouvelles technologies numériques). Les travailleurs non qualifiés, en particulier dans le vaste domaine des services, n'ont pas vocation à rester non qualifiés. Il faut élever la qualification des uns et des autres, avec une priorité pour les PME. Les jeunes devront recevoir une formation professionnelle sérieuse, en particulier par l'apprentissage ou l'alternance (liens Universités-entreprises). Les réticences des salariés sont réelles : dans le passé une proposition de formation annonçait souvent une perte d'emploi prochaine. Elles peuvent être surmontées.

Un deuxième axe réside dans la participation des salariés et le dialogue social. Comment associer les salariés à la définition des objectifs de formation-emploi, à la gestion des transitions professionnelles dans les restructurations, à la reconversion des territoires ? Les CE (comités d'entreprise) ou CEE (comités d'entreprise européens) à l'image de ceux de Thalès, de GDF SUEZ ou de Schneider Electric qui viennent de signer des accords intéressants - n'ont-ils pas un nouveau rôle à jouer, de négociation au-delà du rôle d'information et de consultation ? Peut-on aller vers de nouveaux modèles de gestion, avec la participation des salariés au gouvernement d'entreprise ? La participation des actionnaires salariés est en effet une piste intéressante. Cependant, elle ne redé-



Claude Fischer

Présidente de Confrontations Europe

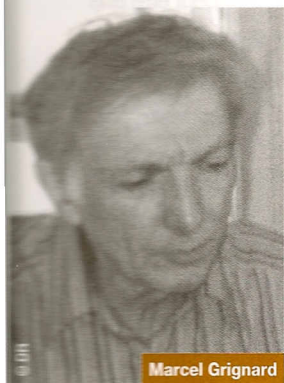
« Investir dans la formation, associer les salariés, préparer la croissance durable »

La fin de la récession ne lève pas l'incertitude sur la reprise. La crise n'est pas un simple moment à passer. Des restructurations massives sont annoncées et le chômage ne cesse d'augmenter. Cepen-

►►► finit pas l'entreprise comme un acteur social mais au contraire peut la conforter dans son rôle d'acteur patrimonial.

Un troisième axe réside dans la capacité à faire les investissements nécessaires à une croissance durable. Comment favoriser les investissements plus durables et de long terme, en particulier les investissements dans le capital humain et les infrastructures « propres » ? Il existe un énorme enjeu de partenariat public-privé si on veut bâtir un développement durable : l'État doit redéfinir sa politique de l'épargne, la mission des banques et leur contrôle, inciter à plus de fonds propres, et préparer – avec les entreprises et les territoires – les investissements sur projets. Cette transformation devra se faire à l'échelle européenne alors que les facteurs de division sont énormes et les tentations aux replis nationalistes ou protectionnistes réels.

Les défis de la RSE sont de taille. Aux acteurs de s'en saisir.



Marcel Grignard

Marcel Grignard

Secrétaire national de la CFDT

« Ne s'intéresser qu'à leur rentabilité financière conduit les entreprises à leur perte »

La crise rend manifestes les impasses et les dangers d'une logique où l'entreprise ne se soucie que de la rentabilité. Dans ce système, à l'intérieur de l'entreprise, ceux qui conservent leur emploi ont le sentiment qu'ils peuvent être à tout instant

sacrifiés, ne comprennent plus le rôle qu'ils doivent jouer, perdent leur motivation et, partant, leur efficacité. Poussée jusqu'au bout, cette logique contre-productive se retourne contre l'image de l'entreprise, comme le montre la crise que traverse France Télécom. Dans ce système également, les entreprises ont externalisé une partie de leur activité à la recherche exclusive du moins disant en termes de coût, rompant toute solidarité au sein de la chaîne de valeur. Dans une large mesure, la grosse entreprise donneuse d'ordre a construit sa richesse en la captant au détriment de ses fournisseurs. Pendant la crise, il a fallu une montée au conflit, c'est-à-dire que les sous-traitants de certains groupes automobiles bloquent la production utile à la société donneuse d'ordre pour que celle-ci accepte de contribuer au financement de leur plan social.

Cette logique mène à des résultats collectifs désastreux. L'efficacité globale d'un système ne découle pas de la mise en compétition aveugle de ses composantes (a fortiori lorsqu'il s'agit des salariés au sein d'une même entreprise) mais de la capacité à les faire coopérer entre elles, de la capacité à coordonner des compétences individuelles.

Ce constat d'impasse étant fait, la crise peut avoir deux types de conséquences. Soit elle accroît la focalisation des entreprises sur les variables financières, et elles iront dans le mur et se coupant de plus en plus de la société. Soit la crise nous conduit à inventer un nouveau mode de développement, dont il est difficile de deviner les contours.

Concrètement, qu'est-il possible de faire ?

Modifier les critères de rémunération du top management

Les changements profonds à effectuer ne résulteront pas de la seule bonne volonté des employeurs ; il est illusoire de s'en remettre à une quelconque « génération spontanée ». Il s'agit d'obtenir une

modification des comportements, pas seulement un effet d'affichage. Première piste de travail : la négociation collective doit se saisir de ces sujets, à tous les niveaux. À l'échelle de l'Europe, il faudrait que les partenaires sociaux, CES (confédération européenne des syndicats) et BusinessEurope soient capables de repenser l'entreprise dans un délai maximal de deux ans et de proposer un autre type de gouvernance.

Une deuxième piste, plus immédiate et plus concrète, serait de modifier les incitations du top management en modifiant significativement les critères de sa rémunération. Celle-ci doit être liée à des résultats dans les domaines sociaux, environnementaux, ainsi que dans les relations avec les parties prenantes. Ceci doit devenir un enjeu du dialogue social. Il faut en outre que ces critères descendent du top management pour irriguer le management de terrain. À ce titre, les rapports RSE introduits par la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques) doivent changer de nature. Ils doivent traduire, tant pour les salariés que pour l'extérieur, ce que sont les conséquences des décisions managériales, faisant le lien avec des incitations pour une gouvernance d'entreprise responsable.

Franck Riboud

PDG du groupe Danone

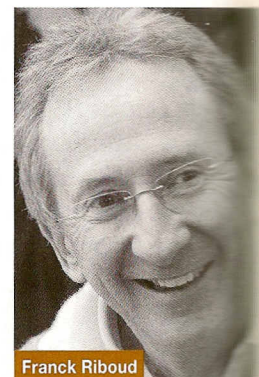
« L'entreprise est une aventure humaine, le salarié une partie prenante »

Le piège en cas de crise est souvent de couper les budgets, par exemple les budgets de formation. C'est l'inverse qu'il faut faire. Il faut continuer à investir dans les hommes. Mais les salariés ne sont pas seulement un capital dans lequel il faut investir : ils constituent aussi une des parties prenantes de l'entreprise.

Cette partie prenante a trop souvent été sous-estimée. Voire s'est sous-estimée elle-même. Tout le monde s'est pendant de longues années satisfait d'une hypothèse fautive : le retour pour les salariés, c'est uniquement le salaire. Or le retour pour les salariés c'est aussi, et souvent d'abord, l'accomplissement, la participation à une aventure, la prise de responsabilité, « l'empowerment ». C'est une question d'équilibre. D'équilibre entre « l'avoir » (le salaire) et « l'être » (la contribution personnelle, la reconnaissance...), pour reprendre les mots d'Antoine Riboud il y a 40 ans. Dans ce cadre, il est légitime que les salariés puissent s'impliquer dans les grandes questions. Cela doit-il se faire à travers le CE ou le CCE, je ne sais pas. Mais ce qui est sûr c'est qu'il faut que la représentation syndicale retrouve du sens.

Pour le dire autrement, une entreprise, c'est une aventure humaine, une aventure en construction. C'est en cela qu'elle se donne un sens. Si la conception de l'entreprise nie cette dimension, si l'on n'est plus dans une aventure, dans la construction, comment justifier son rôle social ? Il convient donc de dépasser la vision strictement patrimoniale ou capitaliste de l'entreprise.

D'ailleurs, dans le fond, manager une entreprise c'est gérer des équilibres entre toute une série de parties prenantes. Rien d'autre. Le rôle d'une entreprise n'est pas de maximiser la valeur pour l'actionnaire. Il n'est pas non plus d'être le garant de l'intérêt général. En terme capitalistique, il est d'apporter à l'actionnaire un retour sur investissement



Franck Riboud

acceptable et durable. Pour que ce retour soit acceptable, il faut de la performance. Pour qu'il soit durable, il faut que cette performance serve aussi les autres parties prenantes ou ne se fasse pas à leur détriment. C'est une règle basique de toute vie en société mais que l'on a parfois eu tendance à oublier.

Une responsabilité spécifique de Danone

Chez Danone, dans notre réaction à la crise, nous avons été aidés par une spécificité. Il s'agit de la mission d'entreprise que nous nous sommes donnée il y a quelques années : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette mission donne du sens à notre action, de la motivation et de la fierté à nos équipes. En outre, elle est formidablement structurante en terme de business. C'est en référence à cette mission nous avons défini notre stratégie de crise : si l'on veut continuer à servir le plus grand nombre, il faut adapter nos prix. Ce n'est pas plus compliqué.

Certes, cette baisse des prix pèse sur le chiffre d'affaires, éventuellement sur le taux de marge mais elle nous permet de continuer à faire croître notre activité, à renforcer les parts de marchés, à préparer la sortie de crise. La stratégie de Danone pour sortir de la crise suppose en effet de réinitialiser le modèle, notamment par une politique de prix différente, pour que les consommateurs reviennent et que les volumes repartent à la hausse. C'est notre intérêt et c'est l'intérêt général aussi : des volumes en hausse cela veut dire des usines qui tournent et donc de l'emploi préservé. Par cette réaction à la crise, nous remplissons notre mission, qui est à la fois une ambition stratégique et une définition de notre contribution à la société.

Dr Gerhard Prätorius

**En charge de la responsabilité
sociétale et de la durabilité,
Volkswagen AG**

**« La RSE doit
se traduire par des
actions concrètes »**

Il ne faut pas voir la RSE comme un thème incantatoire. Elle peut se traduire par des résultats très tangibles. Par exemple, de mon point de vue, la discussion européenne sur la RSE a eu une valeur d'exemple pour le monde entier et a donné des impulsions significatives. Dans des domaines importants, les entreprises et stakeholders ont été rassemblés au sein de ce qu'on appelle les *CSR laboratories* (les laboratoires RSE). Volkswagen s'est par exemple montrée leader en ce qui concerne le CSR Lab « Responsible Supply Chain Management » (gestion responsable de la filière). Parmi les réalisations, figure un portail commun qui informe tous les intéressés, et en particulier les entreprises, des standards et thèmes les plus importants au niveau mondial, et qui met à disposition une documentation pour les entreprises dans le sens des meilleures pratiques. Cette approche montre bel et bien le potentiel des initiatives entrepreneuriales dans ce domaine.

La RSE, c'est aussi la publication d'informations. Volkswagen va depuis le début dans le sens d'un rapport d'activité transparent. Avec le rapport sur la durabilité, un pas supplémentaire a été franchi⁽¹⁾. Ce rapport a été pour la première fois approuvé par une société d'audit selon



Dr Gerhard Prätorius

la norme AA1000AS. Dans un processus à deux étapes, la certification a pris en compte, d'un côté, les processus de management et l'intégration des stakeholders, et de l'autre, la fiabilité d'indicateurs spécifiques. La certification des informations liées à la RSE et à la durabilité peut jouer un rôle précurseur.

La RSE, c'est aussi une forme de cogestion. Celle-ci ne constitue pas une nouveauté chez Volkswagen. Elle fait partie de notre culture d'entreprise et de notre système de valeurs. C'est d'ailleurs ce que montre le premier règlement intérieur de l'usine VW à propos de la participation après son redémarrage en 1947. Cette politique d'entreprise s'est poursuivie, de la publication du bilan social dans les années 70 jusqu'à la charte sociale de l'année 2002. Dans cette charte, qui a été signée par le conseil d'administration du consortium, le comité d'entreprise du consortium mondial et par le syndicat international des métallurgistes, VW applique pour ses sites les principes de l'OIT (Organisation mondiale du travail), et va même au-delà sur certains points. Le conseil d'administration prend toujours en considération les conséquences de ses décisions stratégiques sur les emplois. En d'autres termes, il y a dans l'entreprise un pied d'égalité entre les impératifs de rendement d'un côté, et la préservation des emplois de l'autre.

Sous l'aiguillon de la crise, modifier la hiérarchie des valeurs et accélérer les mutations technologiques au niveau mondial

La crise va avoir des conséquences pour le rôle des entreprises dans la société et peut donc accélérer la prise en compte de la RSE. Elle va conduire à une réévaluation de l'économie réelle, par rapport à l'économie financière. Les rapports de force entre les acteurs vont être modifiés. Dans l'ensemble, la gestion politique de la crise au niveau mondial, au moins jusqu'au sommet du G20 de Pittsburgh, doit être ici considérée comme absolument positive.

La crise provoque également la nécessité de mutations technologiques. Volkswagen a ici une orientation claire. Avec la stratégie « 18plus », nous faisons le choix de modèles nouveaux, attractifs, ainsi que des technologies environnementales innovantes, qui tracent la voie à des moteurs à explosion toujours plus économes, à des véhicules hybrides et électriques ou à des biocarburants de deuxième génération. Dans ces conditions, la stratégie de croissance repose sur un fondement ferme : une forte culture d'entreprise pour tout ce qui concerne les innovations sociales et écologiques.

Viviane de Beaufort

**Codirecteur du Centre européen
de Droit et d'Économie - ESSEC**

**« L'actionnariat salarié,
fondement d'une
gouvernance respectueuse
de la RSE »**

Depuis la première révolution industrielle, la notion d'entreprise s'est figée autour d'une définition qui intègre la lutte des classes : ses composantes essentielles, le capital et le travail, y ont tendance à s'opposer. Toute amélioration de la situation des salariés est perçue comme facteur d'une diminution des bénéfices des investisseurs et, >>>



Viviane de Beaufort

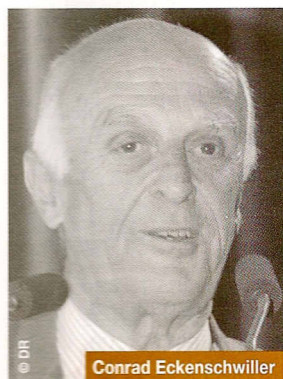
►►► symétriquement, toute distribution de dividendes comme le résultat de l'exploitation du travail.

La réalité d'aujourd'hui plus complexe, où l'on requiert de l'entreprise qu'elle assume des responsabilités de type social, sociétal et environnemental, rend urgente la cessation de cet affrontement stérile. Toute hybridation du modèle traditionnel qui permet de faire participer le salarié doit pouvoir être identifiée comme une piste intéressant la RSE. De fait, lorsque le salarié devient actionnaire et reçoit en plus de sa rémunération, un intéressement aux bénéfices de la société qui l'emploie, on casse potentiellement les frontières en permettant une nouvelle approche de la gouvernance de l'entreprise. En théorie du moins, car l'actionnariat salarié crée une certaine confusion en tant qu'alternative aux modes de rémunération classiques et aux acquis sociaux et en tant qu'altération des structures de gouvernance dans l'entreprise (actionnariat administrateur, par exemple) et ces chocs ne sont pas si simples à absorber.

L'actionnariat salarié constitue une alternative non négligeable à des augmentations de salaires mais également, une occasion de renforcer la fidélité et l'attachement des salariés. Il est notamment un moyen de résister aux opérations de prises de contrôle hostiles. Il apparaît donc comme un modèle de responsabilisation du salarié et du management vertueux.

Or, il n'est pas si répandu ? C'est que le bât blesse... En pratique, la mise en place d'une participation financière des salariés, notamment la mise en place d'un plan d'actionnariat transnational commun à un groupe semble se heurter à un nombre d'obstacles juridiques (les législations sur les valeurs mobilières et du droit du travail, la fiscalité). Par ailleurs, les barrières politiques (attitude encore hostile des syndicats, barrières culturelles et sociales...) perdurent et empêchent le plus souvent que la participation financière de l'actionnariat salarié n'aille de pair avec une participation aux décisions.

Dans le domaine de l'actionnariat salarié, l'Europe essaie de jouer un rôle d'impulsion. Depuis le rapport PEPPER I jusqu'à la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, elle essaie de promouvoir l'implication des travailleurs. Au-delà des différents entre intérêts économiques et sociaux, intérêts de court terme de long terme, la prise en compte du pouvoir des salariés dans le cadre d'une politique RSE, apparaît nécessaire pour améliorer la qualité et la lisibilité de la prise de décision, améliorer l'acceptation des salariés, renforcer leur intérêt à l'entreprise. Mais cela ne se fait pas sans volonté politique... ni stabilisation du marché financier. Les salariés victimes des baisses de titres de leur entreprise montrent à présent peu d'appétence pour ce mécanisme d'intéressement.



Conrad Eckenschwiller

Représentant Permanent
pour la France de Global Compact

« Avec la crise, les entreprises prennent conscience qu'elles sont en société »

La crise peut avoir un effet positif. Elle va catalyser, chez les entrepreneurs, la prise de conscience qu'ils sont non seulement dans un marché, mais aussi en société. Le fait qu'ils

soient dans un marché est évident. Si les entreprises ne sont pas compétitives, elles meurent, ce qui a des conséquences sociales dramatiques. Jusqu'à présent, jusqu'à la crise, notamment aux États-Unis et dans le monde dit anglo-saxon (ce qui ne comprend pas l'Allemagne), les entreprises se vivaient seulement dans un marché. Mais elles sont aussi en société. Être dans un marché, ça veut dire être compétitif, créer de la valeur, créer de l'emploi, entretenir l'emploi... Être en société, ça veut dire qu'on a d'autres responsabilités, par exemple vis-à-vis de la collectivité économique : les professionnels, les clients, les fournisseurs, son environnement au sens large du terme... en d'autres termes, les parties prenantes, les *stakeholders*. Les régulations universelles à venir, nécessaires sur les sujets où le système économique est affecté dans sa globalité, par exemple en matière financière, vont accélérer cette prise de conscience. Depuis la crise, même la plupart des grands libéraux reconnaissent l'utilité d'un régulateur. Prenons l'exemple du droit de la concurrence. S'il n'existe pas de régulateur, les joueurs sont en même temps arbitres : en clair, le joueur le plus fort devient l'arbitre. Dans les faits, c'est la loi du plus fort. Et cela aboutit à des monopoles privés, ce qui n'est pas meilleur pour la société qu'un monopole public.

Ainsi, les régulations seront des catalyseurs qui conduiront les entrepreneurs réticents à se dire « *je suis en société, il y a des choses que je ne peux plus faire* ». Nous ne sommes plus au XIX^e siècle, nous ne sommes plus au XX^e, ni dans les années 80 ou 90, où la mode était au tout libéral.

Les objectifs et l'image des entreprises

Mais il ne faut pas placer tous ses espoirs dans la régulation d'origine publique. Surtout dans un monde global où il n'y a pas d'autorité supranationale. Un des moyens de faire prendre conscience à l'entreprise de sa place dans la société est de se fixer des objectifs de progrès. Par rapport à soi-même aujourd'hui ou hier. Des progrès en matière d'environnement, de droits de l'Homme, de conditions de travail, de travail des enfants, de lutte contre la corruption... Sur tous ces sujets, il est évident qu'imposer des normes universelles n'est pas l'instrument le plus efficace, étant donné les énormes disparités existant aujourd'hui dans le monde. Se fixer des objectifs de progrès, c'est tout le sens des engagements pris par des entreprises, grandes et petites, dans le cadre de *Global Compact*, Pacte mondial en français.

Un autre facteur peut pousser les entreprises à prendre conscience de leur place dans la société : le souci de leur image. Les entreprises ne peuvent plus se focaliser seulement sur leur cours de bourse. Les médias, les consommateurs, et même la fameuse ménagère de moins de 50 ans, prennent conscience qu'il y a des choses qu'on ne peut plus acheter – comme des pommes qui viennent en avion d'Afrique du Sud, avec les conséquences carbone que cela implique – ou des entreprises à qui il ne faut plus acheter, en raison de leur comportement social, par exemple. Même pour leur recrutement – notamment des jeunes issus des universités et des grandes écoles – les entreprises doivent tenir compte de leur image dans la société, les meilleures entreprises attirant d'abord les meilleurs candidats. ■

Synthèse assurée par Olivier Lacoste
Confrontations Europe, directeur des Études

(1) Voir le site www.sustainabilityreport2009.volkswagenag.com