

## Commissariat général à la stratégie et à la prospective

---



Thématique de travail possible n° 2

### Une gouvernance adaptée pour la RSE

#### Constat/Diagnostic

La commission européenne la définit la RSE comme : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » et « *un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique de droits de l'homme (...) en collaboration étroite avec les parties prenantes.* » Toutes les définitions internationales actuelles vont dans le même sens : elles soulignent l'importance à la fois de « l'intégration dans la stratégie » et de la « collaboration étroite avec les parties prenantes » concernées.<sup>1</sup> Le MEDEF (note du 25 septembre 2013) souligne que la RSE produit, pour les entreprises, des « bénéfices [...] en termes de développement d'opportunités commerciales, d'amélioration de leurs processus, de mobilisation interne, d'amélioration de leurs relations avec les parties prenantes, d'attractivité pour les jeunes talents. »

Les deux objectifs, intégration dans la stratégie et collaboration avec les parties prenantes, interagissent, en particulier en Europe où le dialogue social, institutionnalisé, organise des formes partielles de participation aux décisions stratégiques pour les organisations représentatives du personnel.

D'où, dans les rapports récemment publiés, de nombreuses propositions qui traitent simultanément des deux sujets, dans un contexte où l'expression des concepts est encore touffue. terminologie manque de clarté.

A titre d'illustration, il n'existe pas de définition internationale « générique » de parties prenantes ou *stakeholders* (cf norme Iso 26000, GRI, norme AA 1000SES, loi NRE...). Toutefois, il y a consensus pour distinguer parties prenantes internes (actionnaires<sup>2</sup>, salariés et leurs représentants) et parties prenantes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, consommateurs, collectivités publiques, populations impactées par l'activité (« communities ») et les associations de défense de ces dernières ou de causes diverses...).

Mais la liste des parties prenantes externes est loin d'être cernée : Les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, révisés régulièrement depuis leur lancement en 1976, incluent des chapitres sur la corruption d'agents publics et les « intérêts des consommateurs ». Le chapitre 14 recommande aussi aux entreprises de « renforcer les

---

<sup>1</sup> Dans sa dernière communication du 25 octobre 2011 : « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »

<sup>2</sup> Dans la présente note, nous laisserons de côté la question du renforcement du pouvoir actionnarial – droits des minorités, actionnariat militant, etc. – que les rapports récents sur la RSE n'ont que peu évoquée

capacités au niveau local en coopérant avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires [et de] participer ou apporter leur soutien, le cas échéant, à des initiatives privées ou multipartites et au dialogue social sur une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement » ainsi que d'inviter les « partenaires commerciaux, fournisseurs et sous-traitants » à appliquer les Principes.

De ce fait, la première étape attendue d'une entreprise, dans l'adaptation de sa gouvernance à la politique de RSE qu'elle choisit, est l'identification de ses parties prenantes et leur hiérarchisation en croisant plusieurs éléments : l'importance des liens existant entre elle et certaines parties prenantes, notamment contractuels, le niveau des risques d'impact de l'activité sur elles (norme ISO 26000, cf article 3.3.3 ; 4.5 et 5), leur capacité d'influence sur l'activité et la réputation de l'entreprise, leur ouverture au dialogue, leur état organisationnel, etc.

Améliorer la gouvernance de la RSE inclut, après l'adoption de méthodes rationnelles d'identification des parties prenantes, la définition des modalités pertinentes de leur « collaboration étroite » avec l'entreprise pour l'aider à définir sa stratégie sociale et environnementale afin d'accroître sa performance globale (économique, sociale, environnementale et de gouvernance). Plusieurs modalités d'association ont été identifiées et encouragées par différents rapports officiels récents ainsi que des travaux d'expertise, la principale concernant le dialogue avec les parties prenantes.

Certains insistent sur le dialogue social : le rapport « améliorer la participation des salariés et la gouvernance » publié par le Centre d'analyse Stratégique avait montré que l'association des parties prenantes aux décisions et la prise en compte de leurs attentes (emploi, capital humain, rémunération, bien-être...) constitue l'une des voies d'amélioration de l'efficacité des processus de décisions. Le rapport « *la RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale* » du CESE affirme que « le dialogue sociétal, que les entreprises sont à même d'entretenir avec les acteurs de leur sphère d'influence, doit constituer un axe majeur de la stratégie RSE. Il s'agit de passer d'un exercice de communication et d'information à une implication le plus en amont possible des prises de décision. En ce sens, c'est à des engagements réciproques plus larges, au-delà des partenaires sociaux, qu'il faut réfléchir ». Le rapport Brovelli-Drago et Molinié propose d'augmenter la place consacrée aux sujets de la RSE dans le dialogue social, aux niveaux des entreprises, des branches, interprofessionnel, territorial ou international (Proposition n°2 du rapport), argumentant : « Il ne peut avoir de performance globale dans le secteur public ou privé sans dialogue social ambitieux étendu aux dimensions ESG ». L'implication des représentants des salariés y est justifiée par la légitimité des « IRP à questionner le modèle environnemental, sociétal ou de gouvernance. Car la durabilité, l'avenir des entreprises et des emplois en dépendent. [...] Le dialogue social gagnerait à être moins "défensif" et plus "prospectif" sur l'avenir des entreprises et du secteur public ».

Améliorer la gouvernance des entreprises et des organisations ne consiste toutefois pas uniquement à développer le dialogue social avec les parties prenantes. La question de l'organisation du management interne de l'entreprise se pose. Le développement durable, que vise à inclure la RSE dans la stratégie de l'entreprise, exige de prendre en compte les dimensions organisationnelle, sociologique et culturelle de l'organisation, son projet, sa durée, sa vision et sa représentation pour l'ensemble de ses parties prenantes, recommandait le rapport du CAS. Agir sur un seul levier ou domaine d'actions serait insuffisant, la RSE s'inscrivant dans la transversalité des domaines d'actions « responsables ». La norme ISO 26000 souligne la nécessité d'aborder simultanément différents angles : les principes et les pratiques de responsabilité sociétales, les questions centrales et les modes d'intégration de la RSE dans les organisations, au total, 7 questions centrales et 42 domaines d'actions.

L'adaptation de la gouvernance s'avère donc incontournable dans la conduite d'une politique de RSE qui ne soit pas simplement cosmétique. Ce sujet, d'une grande complexité, a amené la commission AFNOR « Responsabilité sociétale » à concevoir un document méthodologique (FD X 30-031), pour répondre aux difficultés rencontrées par les utilisateurs de la Norme ISO 26000.

### **Leviers potentiels et pistes de travail**

#### ***Axe 1 : Analyse des différents leviers d'actions possibles pour l'amélioration de la gouvernance en RSE.***

Plusieurs leviers ont été proposés dans les rapports officiels et travaux d'expertise sur la question. Ils vont du simple partage des informations, notamment via les rapports d'activités des entreprises ou encore l'élaboration collective de chartes de bonne conduite à destination des parties prenantes, incluent des procédures formelles de consultation voire de négociation avec les IRP (institutions représentatives du personnel) pouvant donner à des lieux accords portant sur la RSE, et vont jusqu'à proposer la représentation des parties prenantes dans les instances décisionnelles (conseils d'administration/surveillance). D'autres leviers sont également suggérés tels la mise en place de comités sur la RSE ou le développement durable à côté des instances décisionnelles ou l'adoption de chartes de bonne conduite dans le cadre des relations donneurs-d'ordre et fournisseurs.

Ces leviers peuvent être classés à partir des six domaines d'actions répertoriés dans la norme ISO 26000 : les missions, valeurs et principes de responsabilité, la vision ; les relations avec les parties prenantes ; l'analyse des enjeux de la stratégie et les priorités ; les structures et processus de prise de décision ; le pilotage, la mise en œuvre et la surveillance ; la responsabilité de rendre compte et communication.

Il s'agirait notamment de s'interroger sur :

- L'efficacité des leviers d'actions et identifier les facteurs de blocages (d'ordre économique, social, culturel) en matière d'amélioration de la gouvernance dans un contexte de RSE. Quelles peuvent être les marges de progrès?
- L'existence éventuelle de domaines (social, environnemental, relations donneurs-d'ordre et fournisseurs, éthique et droits de l'homme...) dont la gouvernance est plus difficile que d'autres ?
- La taille des entreprises et la nature des secteurs sont-ils à prendre en compte dans l'amélioration de la gouvernance, sachant qu'une entreprise de petite taille n'a pas la même structure décisionnelle qu'une plus ou un groupe, et que des secteurs d'activité comme le bâtiment ou le commerce n'entretiennent pas les mêmes relations avec leurs parties prenantes externes respectives ?
- Quels outils concrets pourraient aider les entreprises et autres organisations à améliorer leur gouvernance de la RSE ?
- Comment améliorer le dialogue donneurs-d'ordre-fournisseurs, les relations mères-filiales ? La pratique des accords-cadres pluriacteurs tel celui conclu après le drame du Rana-Plaza au Bangladesh est-elle diffusable? (CF Thématique 3)
- Comment mieux organiser le dialogue avec les parties prenantes et identifier des méthodologies stimulant un dialogue constructif avec leurs différentes catégories. Does et déjà existent de nombreux guides, dont ceux de l'ORSE (« La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting de développement durable des entreprises » - 2010), le jeu « I nove you » du Centre des Jeunes

Dirigeants et le « Guide du Dialogue avec les parties prenantes » élaboré en 2013 par le Club des entreprises et établissements publics pour le développement durable animé par le MEDDE. Certaines entreprises ont mis en place des « panels de parties prenantes » (ex LAFARGE).

**Axe 2 : Comment intégrer dans le dialogue social, en particulier dans les négociations interprofessionnelles, le rôle des institutions représentatives du personnel ?**

Les négociations entre employeurs et syndicats, qui portent sur des sujets de négociations obligatoires et facultatives, se sont étendues, ces dix dernières années, à de nouveaux sujets relevant du champ de la RSE dans ses dimensions sociale et sociétale. Par exemple, l'égalité entre les femmes et les hommes, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le travail des séniors et, tout récemment en 2013, la qualité de vie au travail. Selon le CESE, à quelques exceptions près toutefois, trop peu d'accords s'avèrent efficaces et de portée opérationnelle sur ces domaines nouveaux. Dans un contexte de crise, la rémunération du travail, la gestion des compétences, l'organisation horaire du travail ou la gestion des effectifs restent des sujets prédominants par rapport au bien-être au travail, à l'impact environnemental des activités et à la qualité du dialogue managérial.

Plusieurs questions peuvent être traitées dans le cadre de cet axe :

- Comme le suggère la mission Brovelli-Drago-Molinié « s'inspirer des meilleures pratiques, plutôt privées à ce stade, qui prolongent généralement des cultures d'entreprises historiquement sensibles aux questions ESG », identifier les conditions permettant d'instaurer un dialogue équilibré et efficace avec les parties prenantes, dans la perspective de définir des méthodologies répliquables.
- Etudier les dispositifs susceptibles d'encourager les partenaires sociaux à conclure davantage d'accords sur les sujets ESG, au niveau interprofessionnel, des branches, dans les entreprises, à l'échelle nationale et internationale ? Selon le CESE, ajouter la RSE à la liste des négociations obligatoires faciliterait l'instauration d'une culture de responsabilité globale aux effets bénéfiques sur l'ensemble des négociations. Citant en exemple l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail négocié en 2013, le CESE voit en la négociation collective l'opportunité d'établir des référentiels partagés et opposables pour la mise en œuvre, dans les entreprises, d'engagements ambitieux de performance sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. Il suggère qu'une négociation soit ouverte sur les modalités de mise en œuvre des stratégies ESG dans les entreprises et sur leurs modalités de suivi par les instances représentatives du personnel. Est-ce la bonne approche ?
- S'appuyer sur les évaluations récentes, en particulier de la Commission européenne, pour mesurer en quoi, comme le recommandent les rapports précités, la pratique des accords-cadres internationaux propose une méthodologie efficace ?
- Réfléchir aux moyens d'inciter les entreprises à davantage négocier sur la prise en compte du développement durable (et sur l'accès des instances du personnel à l'information associée), du handicap, de la diversité et de l'organisation de la formation professionnelle ?
- Comment améliorer la formation des IRP en matière de RSE ? Quelles sont les démarches innovantes en la matière dans les entreprises ? Quel appui les pouvoirs publics peuvent-ils apporter en matière de formation à destination des IRP ? Le rapport du CAS de 2010 considérait que, pour s'approprier les thématiques RSE et être en capacité de convaincre de leur intégration, les IRP devraient être formées à l'analyse des données extra-financières. D'autant plus que les entreprises ont

l'obligation de présenter les dimensions RSE de leur rapport annuel de gestion au comité d'entreprise.

Secrétariat de la Plateforme – 27 septembre 2013