

Colloque 17 novembre 14 – RSE (Plate-forme et CESE)
Intervention de Lydia BROVELLI au nom de la mission Brovelli/Drago/Molinié

Monsieur le Président, monsieur le Commissaire, mesdames, messieurs,

Il y a 17 mois Xavier Drago, Eric Molinié et moi remettons à 4 membres du gouvernement - répondant en cela à leur demande- 20 propositions visant à renforcer la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises.

Je n'insisterais pas devant un public averti sur la définition du concept, d'autant que la commission européenne a fourni une référence largement partagée, celle que rappelait le Président Delevoye à l'instant : c'est **la responsabilité vis- à-vis des effets que les entreprises exercent sur la société.**

Toute activité de production ou de service a en effet un impact. Il s'agit donc que l'entreprise assume la responsabilité qui est la sienne du fait de ces impacts, et qu'elle **anticipe** pour les maîtriser. Il s'agit d'un enjeu d'importance, du fait de la conjonction de plusieurs facteurs : la globalisation de l'économie (avec la concurrence voire le *dumping* qui en découle, et ses conséquences sociales, ce qui alimente les doutes et les craintes que vient d'évoquer Jean Pisani-Ferry) mais aussi les effets de 50 ans d'une société d'offre, insouciant quant aux répercussions sur le climat, sur la diversité -qu'elle soit humaine ou biologique- et sur la raréfaction des ressources, qui obèrent le mode de vie des générations futures. Préparer la France à l'objectif 10 ans c'est corriger cette trajectoire. Un atelier du colloque abordera les questions décisives pour la planète du climat, de la transition énergétique, de la biodiversité.

Si nous voulons que la RSE se diffuse et que l'on parvienne à faire de la responsabilité globale non seulement des entreprises (privées comme publiques), mais aussi de **toutes les organisations** et des administrations publiques (l'Etat se devant pour lui-même d'être exemplaire, un Etat qui n'est pas seulement en « surplomb » mais est aussi un Etat employeur) un levier de performance durable, il y a plusieurs défis à relever.

- Un défi de crédibilité : Jean Pisani-Ferry évoquait la vision qu'ont les Français de l'entreprise. Soyons conscients que la RSE est encore trop souvent perçue comme une mode, un cosmétique, une opération marketing.
- Un défi d'échelle d'analyse : le périmètre n'est pas seulement hexagonal mais européen et mondial. Par ailleurs il y a l'échelle des entreprises (pour autant qu'on puisse définir une entreprise aujourd'hui). Ce colloque mettra l'accent sur les Petites et Moyennes Entreprises dans l'un de ses ateliers, faisant suite aux travaux de la plate-forme. Il faut en effet soutenir l'élan des PME (qui font la très grande majorité des entreprises et la majorité de l'emploi), qui ont souvent une démarche RSE sans l'avoir identifiée comme telle. Les soutenir implique de les doter d'outils et pour leurs organisations professionnelles de les accompagner, faute de quoi elles ne

verront dans la RSE qu'une série de contraintes et de coûts supplémentaires, même lorsqu'elles en percevront la pertinence.

- Un défi de changement de rythme : il faut combiner 2 notions de temps, à la fois conduire rapidement les changements et aider à l'évolution des mentalités sur le long terme.
- Un défi enfin de **mobilisation des acteurs** car la RSE n'est pas qu'une obligation de rendre des comptes. Pour une entreprise, c'est une autre façon de produire, de fournir des services. C'est avant tout un **modèle durable d'affaires**.

Au terme de notre réflexion nous avons formulé 20 propositions. Je ne vais revenir que sur quelques unes d'entre elles, pour souligner comment elles ont été ou non relayées, étayées et souligner ce qu'il convient, à notre avis, de poursuivre.

Auparavant je veux constater la grande convergence entre les travaux que nous avons conduits et les réflexions menées au Palais d'Iéna à travers les avis du CESE, dont deux adoptés presque concomitamment avec nos propres propositions, que j'évoquerai.

Notre mission avait classé ses propositions autour de 4 axes de progrès :

1) Le développement d'une culture de performance globale.

L'atelier numéro 4 de ce colloque consacrera ses travaux à cet aspect.

Pour notre mission ce point est **primordial**. La stratégie extra financière, lorsqu'elle existe, est trop fréquemment dissociée de la stratégie économique.

Le CESE dans son avis sur la *Gouvernance*, dont la rapporteure était Amélie Rafaël, interrogeait :

« Peut-on continuer d'évaluer la performance des entreprises selon des critères uniquement financiers alors qu'on lui prête une responsabilité sociétale ? Comment s'assurer que l'entreprise prendra effectivement sa part dans l'amélioration de la société si son projet stratégique est en contradiction avec les intérêts de cette dernière, c'est-à-dire si les intérêts sociétaux ne sont pas pris en compte par sa gouvernance ? »

Notre mission est convaincue que les entreprises doivent évaluer leurs forces, leurs faiblesses, leurs risques et leurs opportunités en **croisant** en permanence les enjeux financiers et extra financiers.

Etre une entreprise responsable contribue à la maîtrise de ses risques : le Président de l'ORSE, lors de son audition, nous a rappelé que 4 des 5 dernières plus grosses amendes supportées par les entreprises dans le monde provenaient d'un non respect de critères RSE.

En pratique cela signifie que le modèle doit évoluer, englober les filiales, et **qu'actionnaires, collaborateurs, clients, territoires et autres parties prenantes intéressées doivent être associées à la définition de la stratégie.**

Prenons l'exemple des politiques d'achat.

Elles sont aujourd'hui largement surdéterminées par des objectifs de maximisation économique, sachant que les achats représentent en moyenne 50 % du chiffre d'affaires des

entreprises. Or, nous ne comptons plus les controverses survenues en matière de sous-traitants contrevenant aux droits de l'homme et aux normes internationales du travail, polluant, atteignant la vie des riverains ou de leurs salariés...

Intégrer la dimension extra-financière aux modèles d'affaires, pour les politiques d'achat, cela signifie travailler de façon différente avec les fournisseurs et les sous-traitants, pour passer d'un rapport donneur d'ordres/exécutant à une culture de coopération performante. La plate-forme formule des propositions concrètes concernant la sous-traitance: à l'occasion de la mise en œuvre de la récente directive européenne leur élargir les informations qui doivent être données. Et, disons-le, l'opportunité d'une législation maisons-mère/filiales est soulevée.

Mais que l'on réfléchisse sur la « chaîne de valeurs » ou qu'on se cantonne à une entreprise, pour modifier le cadre de réflexion, on voit bien qu'il faut nouer un dialogue avec les collectivités territoriales, les populations, les ONG, les personnels et leurs représentants. Des entreprises s'y emploient et ont constitué des panels, favorisant ainsi une dynamique. Elles ont perçu qu'en associant toutes les parties prenantes la RSE devient un outil robuste pour la cohésion, le changement, le management. Elle devient un mode d'action collective. A contrario si je regarde l'actualité j'ai envie de dire que se priver de cet élargissement avant de prendre des décisions stratégiques peut coûter très cher.

Comme le dit un proverbe sénégalais : « *Qui parle sème, qui écoute récolte* »

Concernant le dialogue social, redisons ici clairement que les représentants du personnel, les syndicats n'ont pas vocation à se substituer aux actionnaires, aux directions, ni aux autres parties prenantes mais ils sont légitimes à questionner le modèle et donner leur avis sur la stratégie car la durabilité de l'entreprise en dépend et l'emploi, la qualité de vie au travail aussi.

La RSE doit « *contribuer à renforcer le dialogue social* » suggère la plate-forme. Nous dirions plutôt qu'elle doit **lui donner sens**. La RSE pourrait donner sens à la négociation interprofessionnelle sur la « modernisation du dialogue social » qui s'est ouverte il y a peu, par exemple.

Le dialogue social n'est pas un objectif, c'est un moyen, une méthode d'échange, de construction, de **motivation** de l'ensemble des acteurs. Lorsqu'il est trop fragmenté ou formel, il ne répond pas aux enjeux des transformations.

Il existe un retard d'implication d'institutions représentatives du personnel sur les questions économiques, de gouvernance, la prise en compte des questions environnementales ? Prenons le sujet à bras le corps, formons et informons. La base de données unique qui va se mettre en place devrait y aider.

Formons le management. L'avis du CESE le soulignait : *Pour être en capacité de comprendre et de participer à l'élaboration stratégique, tout le collectif de travail doit monter en compétences sur la compréhension de l'entreprise, de sa situation concurrentielle, des fondamentaux de la gestion.*

☐

Et **intégrons le développement durable et le dialogue social dans les parcours de formation** des jeunes. Non pas comme un enseignement dédié mais **transversal**, comme un élément qui va permettre ensuite de vivre l'entreprise et d'inspirer la façon d'exercer son métier.

Un dernier mot à ce chapitre du dialogue sur sa dimension internationale. Comme le soulignait l'avis du CESE dont le rapporteur était A. Delmas, « *les conventions et instruments des institutions internationales s'inscrivent dans le sens de l'histoire : ils dessinent les contours d'un droit international plus efficace dans la lutte pour le respect des droits de l'Homme et contre le moins-disant social et environnemental* ».

Les accords cadres internationaux (ACI) conclus entre grandes entreprises et syndicats n'offrent pas de véritable cadre juridique mais ils **contribuent à créer de la norme à l'échelle mondiale**. Leur effectivité reste à construire, en y intégrant des modalités d'information sur les engagements pris et de suivi de leur mise en oeuvre. Quelques bons exemples démontrent que c'est possible. Interrogeons-nous pour voir comment il est possible d'encourager le développement des Accords Cadres Internationaux (ou accords cadres européens –ACE).

2) La mesure de la performance

L'atelier n°2 s'interrogera sur les outils.

Il existe beaucoup de référentiels d'évaluation mais nous nous sommes demandé si cela n'altère pas un peu la crédibilité de la démarche. Comment une entreprise (surtout petite) peut-elle s'y retrouver avec cette boîte à outils qui déborde mais rend les comparaisons hypothétiques ? Comment mobiliser les salariés, les managers, sensibiliser les consommateurs, avec les Principes directeurs de l'OCDE, le Pacte Mondial, les normes, les labels, la « diligence raisonnable », ISO 26 000, les critères ISG, les PCN (points de contact nationaux, par ailleurs très utiles)... Le portail d'information suggéré par le CESE pourrait faciliter la compréhension, mais à l'heure où on parle de choc de simplification, ne devons-nous pas rechercher comment faire plus pédagogique ?

Concernant les divers rapports d'information établis par les entreprises nous sommes tous d'accord pour convenir qu'ils doivent converger afin de stimuler à terme la construction d'un reporting plus intégré. Mais -comme la plate forme- notre mission estime que la mise en place obligatoire et systématique d'un reporting intégré est aujourd'hui prématurée (petite différence d'appréciation avec le CESE). C'est l'adoption de stratégies de performance globale qui permettra de le généraliser.

Le reporting réglementaire français ¹ (le fameux « 225 » comme disent les experts), qui est un outil utile pour interroger et progresser (et qui devrait s'appliquer aux entreprises cotées ou non), en dit peu avec ses 42 informations à renseigner sur le dynamisme des démarches engagées. Il est clair par ailleurs qu'entre une entreprise du commerce ou de la chimie, de l'assurance ou de la métallurgie (on pourrait aussi parler d'un hôpital ou d'une université...) les problématiques ne sont pas les mêmes et les priorités non plus.

¹ Article 225 de la loi Grenelle II

C'est pourquoi notre mission reste convaincue que les branches constituent une dimension pertinente de l'action (les filières, comme le suggère le CESE, sont sans doute aussi une piste à travailler).

Nous avons suggéré l'engagement de **négociations de branches** concernant les indicateurs. C'est une proposition qui est née des auditions des sections du CESE, réalisée ici-même et qui semblait faire l'unanimité. Elle ne visait pas à supprimer l'obligation prévue par la loi mais à ouvrir une option, par accord de branche, afin d'identifier les problématiques clés des professions. Autre avantage de ce choix comme niveau d'action : il engloberait les TPE-PME.

Nous déplorons qu'aucune profession ne se soit saisie de cette proposition visant à accroître la pertinence des informations publiées. A l'heure où le ministre du travail vient de lancer le chantier de la recomposition des branches la responsabilité sociale et environnementale pourrait constituer un des éléments de la réflexion.

Concernant les agences de notation nous avons, comme le CESE, souligné les améliorations à apporter quant au modèle économique et aux pratiques. De ce point de vue un cadre européen de régulation est nécessaire, la plate-forme y a aussi réfléchi depuis. Mais notre mission avait également suggéré d'**expérimenter** la diffusion de la notation des agences, au-delà des investisseurs qui commandent leurs évaluations.

3) L'encouragement de l'investissement responsable

L'avis du CESE adopté en juin 2013 avait -rapidement- souligné que « *l'Investissement socialement responsable peut orienter des flux d'épargne vers les entreprises au comportement le plus vertueux* ».

Notre mission est convaincue que l'Investissement Socialement Responsable peut constituer un **vrai levier**. Les investisseurs peuvent jouer un rôle d'entraînement, aider à la diffusion de la démarche responsable. Etendre aux investisseurs institutionnels les obligations de transparence auxquelles sont soumises les sociétés de gestion d'actifs donnerait un signe. De même que des incitations fiscales (je sais que ce n'est pas très tendance...) pourraient orienter une partie de l'assurance vie vers les placements responsables.

Mais la commercialisation des produits n'est pas facilitée par la multiplicité des référentiels. Si l'investisseur a du mal à s'y retrouver que dire de l'épargnant !

Nous avons suggéré la création d'un **label unique**.

De ce point de vue les travaux en cours conduits par le CGDD (Commissariat général au développement durable) et la Direction générale du Trésor pour élaborer un label ISR sous la houlette de l'Etat appelle de notre part une remarque : au-delà de la satisfaction de voir ainsi reprise une de nos 20 recommandations, nous devons rester vigilants : il faut créer un label simple, utile, qui fournisse davantage des thématiques à respecter que des objectifs précis assortis d'indicateurs quantifiés. Si le label n'est pas partagé et accepté par les gérants eux-mêmes, le label ne sera pas utilisé. L'exemple des fonds ISR allemands qui ont pris le label Novethic comme référence unique est à méditer...

4) La valorisation de l'expérience française

Nous avons souligné auprès du gouvernement l'importance de soutenir un effort de conviction diplomatique auprès de nos partenaires.

Il faut travailler à consolider le cadre européen et s'appuyer sur les entreprises françaises qui ont été pionnières, qui ont été les premières à conclure des Accords Cadre Internationaux.

Ne pourrait-on pas mieux tirer partie du modèle de performance globale dans lequel certaines de nos entreprises se sont engagées et mettre en place une communication plus offensive pour renforcer la compétitivité de la « Marque France » ?

La recherche de débouchés à l'exportation commence à s'inscrire dans cette approche, notre diplomatie économique renforce cette promotion mais... peut mieux faire.

Enfin dans les enceintes internationales il est urgent de renforcer le poids des exigences sociales et environnementales pour garantir des pratiques saines et une concurrence loyale.

Dans les négociations bilatérales ou multilatérales (notamment à l'OMC, l'organisation mondiale du commerce) il faut contribuer à la diffusion des normes considérées en France et en Europe comme des normes minimales d'exemplarité et des normes de progrès, de performance durable et de loyauté commerciale.

+++++

Je ne conclurai pas mon propos puisqu'il s'agit d'une **introduction** à ce colloque. Permettez-moi seulement de dire une conviction : la RSE peut contribuer à donner des clés de compréhension des grands enjeux du développement durable, à rééquilibrer un monde trop inégalitaire, à préserver les richesses, en se rappelant ce qu'en disait Leonardo Da Vinci « il ne faut pas appeler richesses les choses que l'on peut perdre ».