

La RSE et au-delà : questionner la stratégie, la gouvernance et le management

Séminaire du 10 janvier 2019

La RSE et au-delà : questionner la stratégie, la gouvernance et le management

Séminaire du 10 janvier 2019

Proposé par des membres du pôle des chercheurs et développeurs de la Plateforme RSE, avec le soutien de la Conférence des présidents d'université (CPU) et de la Conférence des grandes écoles (CGE), le séminaire organisé le 10 janvier 2019 à France Stratégie a réuni des chercheurs de plusieurs disciplines.

Coordination

Béatrice BELLINI – Maître de conférences en Sciences de gestion,
coresponsable du master Marketing Vente,
responsable de la chaire Positive Business, université Paris-Nanterre

Crédits photo : Thierry Marro, France Stratégie



SOMMAIRE

SYNTHÈSE : LES RECOMMANDATIONS DES EXPERTS	5
INTRODUCTION	9
1. LA NÉCESSITE D'UN MODÈLE D'INTÉGRATION	11
2. INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE	15
3. FINANCE ET DURABILITÉ : VERS UN MODÈLE D'INTÉGRATION.....	19
4. MANAGEMENT, RH ET RESPONSABILITÉ	23
5. MODE DE GOUVERNANCE ASSOCIANT LES SALARIÉS	27
6. GOUVERNANCE, GOUVERNEMENT D'ENTREPRISES, RSE ET ESG.....	31
7. CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET DEVOIR DE VIGILANCE.....	33
8. MARKETING ET RSE	37
9. CONTRÔLE DE GESTION, PILOTAGE ET RSE	39
ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS	43
CONCLUSION.....	47



SYNTHÈSE LES RECOMMANDATIONS DES EXPERTS

André COUPET : Priorité aux valeurs

- Se donner une nouvelle définition de leur *raison d'être* (dont la contribution à la société...).
- Définir les grands indicateurs de la performance globale et se donner des objectifs, incluant ceux concernant l'environnement et le social.
- Planter une règle simple : toute prise de décision, de l'acquisition d'un équipement à l'embauche d'un nouveau collaborateur, doit être soumise aux quatre ou cinq valeurs clés de l'entreprise.

Étienne MACLOUF : Évaluer plus justement la position de la RSE

- Ne pas surévaluer la capacité de la RSE à transformer nos modèles dominants : en intégrant la RSE dans leurs stratégies, les entreprises conventionnelles cherchent à poursuivre leur activité en conservant leur légitimité. Malgré les efforts et la sincérité des dirigeants et des parties prenantes, on ne sait pas si ces stratégies peuvent déboucher sur des changements de modèle économique à la mesure des enjeux écologiques.
- Ne pas surévaluer la capacité des modèles alternatifs à remplacer les modèles dominants – en l'état actuel. Malgré leur formidable travail, les organisations fondées sur des valeurs opposées se présentent en recours ; elles coexistent désormais avec les modèles dominants dont l'immense majorité des humains dépendent aujourd'hui pour satisfaire leurs besoins vitaux.
- Tant qu'il est encore temps, cesser d'investir uniquement dans les modèles industriels conventionnels de type prototype, levée de fonds, industrialisation. Il faut investir politiquement et financièrement afin de tester des modèles potentiellement capables de concurrencer nos modèles existants, de manière

progressive afin de ne pas déstabiliser trop brutalement les systèmes dont nous sommes dépendants, si possible en les associant.

Fleur LARONZE : Démocratie économique et nouvelles instances de conciliation d'intérêts divergents

- Le principe d'une démocratie économique, allant plus loin qu'une simple codétermination ou cogestion et permettant aux salariés de voir leurs intérêts pris en compte de manière égale à ceux des actionnaires dans la gestion de l'entreprise.
- La création de nouvelles instances (à la manière des commissions RSE qui émergent dans les entreprises ou des formes d'audit sociétal légal, agence de notation publique) qui contribueraient à la conciliation des intérêts divergents en anticipant la survenance des conflits, par un dialogue institutionnalisé et interne à l'entreprise ou en régulant les conflits ne pouvant être évités, *via* un arbitrage spécifique.

Christophe REVELLI : S'appuyer sur la réglementation pour faire avancer la finance et considérer la RSE comme une opportunité

- Engager la durabilité comme transversale dans la mission finale de toutes les pratiques financières, type investissement, financement, contrôle de gestion... ce qui est en cohérence avec la loi Pacte et les statuts, la mission et la raison d'être de l'entreprise.
- Reconnaître le pouvoir du régulateur pour pousser la prise en compte des stratégies responsables / durables dans les pratiques financières, à l'instar de l'article 173 de la loi TEE afin d'accélérer la transition *via* le *reporting* et la mesure d'impact. Il est important de favoriser un rapport intégré obligatoire démontrant la matérialité des objectifs de développement durables (ODD) sur les pratiques financières, engageant des pratiques et des mesures d'impact environnementales et sociales cohérentes.
- Redonner du sens à la fonction investissement en favorisant les modèles d'investissement type *impact investing* afin de sortir d'une RSE communicante pour aller vers une RSE impactante (mesure d'impact et accompagnement long terme des entreprises).

Gilda SIMONI : Requestionner la responsabilité individuelle au niveau des ressources humaines

- Inclure des enseignements sur la responsabilité individuelle dans les cours de management en abordant les principaux apports de la psychologie sociale en termes de dynamique de groupe et discuter notamment de l'orientation valeurs comme axe de management responsable.

- Développer et diffuser des connaissances en termes de responsabilité relationnelle en questionnant le rapport des individus à certains outils de gestion, comme par exemple l'évaluation du travail.
- Réfléchir au développement d'outils d'évaluation basés sur les valeurs.

Laurence BEIERLEIN : Adopter une approche de gestion transversale, intégrée et vigilante de la chaîne d'approvisionnement

- Considérer la loi sur le devoir de vigilance comme une opportunité de repenser les processus opérationnels plutôt que comme un exercice obligé de conformité et de *reporting*.
- Affirmer au plus haut niveau l'importance stratégique pour l'entreprise des modes de gestion permettant de prévenir les risques dans la chaîne d'approvisionnement.
- Identifier et faire évoluer, en mobilisant les compétences transverses au sein de l'entreprise, ceux qui constituent des injonctions paradoxales faites aux fournisseurs et sous-traitants par les demandes de conformité.
- Ne pas confondre vigilance et ingérence, prévoir un volet de consultation des parties prenantes locales dans les pays producteurs.

Béatrice BELLINI : La RSE comme opportunité de création de valeur en marketing

- Rester vigilant sur la réalité des bénéfices sociaux et environnementaux apportés par les solutions proposées, sans oublier la performance fonctionnelle et économique ; pour cela, il est nécessaire de mieux définir et enseigner la qualité environnementale et sociale de produit/service et l'appréhender en opportunité de création de valeur.
- Engager plus largement la réflexion sur le « consommer mieux » et non plus le « consommer plus » au niveau des stratégies marketing et de vente. Développer l'enseignement de l'économie de fonctionnalité et de ses enjeux pour le passage à une économie plus responsable (en découplant la croissance à la consommation de matières) ; faire évoluer les indicateurs de performance actuels, conçus pour l'économie linéaire.
- Développer les ponts entre disciplines pour une approche globale, et accroître les liens entre le marketing et la chaîne de valeur du produit.

Catherine KUSZLA : Revenir aux fondamentaux économiques d'une activité responsable avec le contrôle de gestion

- Cesser de dissocier performance financière et performance stratégique pour diverses parties prenantes.
- Repenser la modélisation de la création de valeur, y compris la modélisation comptable.
- Introduire risques et opportunités dans le processus de pilotage des business responsables.



INTRODUCTION

Sylvain BOUCHERAND

Président de la Plateforme RSE

Le président de la Plateforme RSE remercie Béatrice Bellini, coordinatrice de ce séminaire, pour son travail et son positionnement singulier sur le traitement de la RSE. Il remercie également les équipes de la Plateforme RSE et France Stratégie pour leur accueil et les différents intervenants pour leur participation.

Le président souhaite une très bonne année, qui sera, il l'espère, sous l'impératif de la RSE. Selon lui, nous sommes passés d'une période des signaux faibles à une période des signaux forts. Il y a dix, quinze, vingt ans, nous parlions des questions environnementales ou encore des questions sociales, mais de manière encore vague. Progressivement, les premières stratégies RSE sont apparues et les signaux sont aujourd'hui plus forts, avec comme enjeux le changement climatique et ses effets qui impactent les citoyens, l'effondrement de la biodiversité, les questions de santé, ou encore les questions sociales.

Le *Manifeste pour un réveil écologique*, signé par plus de 25 000 étudiants, interpellant les entreprises pour qu'elles placent les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de leurs activités, démontre une réelle prise de conscience. Ces étudiants, issus de grandes écoles, déclarent vouloir travailler dans des entreprises responsables, qui répondent à leurs attentes de plus en plus larges. Ils se disent prêts à refuser des postes à responsabilités dans des grands groupes pour se tourner vers l'économie sociale et solidaire (ESS) et des entreprises considérées plus responsables.

Les problématiques d'éthique ont aussi fait l'actualité récemment, avec les questions de rémunération des dirigeants. Il y a une objectivation des risques qui se matérialise aujourd'hui de manière assez importante.

L'enjeu semble désormais être : passer des politiques et stratégies RSE à la mise en œuvre de la RSE. Les stratégies sont de plus en plus formalisées, précises et spécifiques. Au-delà de la définition de la stratégie, il convient de s'interroger sur son intégration concrète dans le fonctionnement des entreprises, dans leurs services, leurs produits, leur modèle économique. Autrement dit, de faire en sorte que du « top management » jusqu'à l'opérationnel, les questions RSE et de transformation se mettent en place.

Pour rappel, la Plateforme RSE est une instance multi-parties prenantes, regroupant les organisations d'entreprises, les organisations syndicales de salariés, les organisations de la société civile, des chercheurs et des institutions publiques. Rattachée aux services du Premier ministre, elle est une instance de concertation et de propositions auprès du gouvernement.

En 2018, elle a produit plusieurs rapports, sur des thématiques variées : le handicap, les objectifs du développement durable, le projet de la loi Pacte. Elle a lancé une expérimentation sur des labels sectoriels RSE et des travaux sur les liens entre la RSE et les territoires. Toutes ces publications sont disponibles sur le site internet de la Plateforme RSE.

Ses prochains travaux, pour l'année 2019, porteront sur l'égalité entre les femmes et les hommes à l'international, la responsabilité numérique des entreprises ou encore l'empreinte biodiversité.

Le président de la Plateforme RSE remercie enfin l'ensemble des enseignants-chercheurs qui ont accepté d'intervenir aujourd'hui pour proposer une approche multi-expertise de la RSE visant à confronter les différents points de vue (variabilité et définition de la RSE).





1. LA NÉCESSITÉ D'UN MODÈLE D'INTÉGRATION

André COUPET

Consultant en stratégie au Canada et en France (Deloitte, SECOR, Paris Montréal Conseil) et membre des think tanks Terra Nova et Entreprise et Progrès

Le schéma des « deux solitudes », régulièrement présenté aux dirigeants lors de mission de conseil, semble parfaitement adapté à l'actualité. Il représente, d'une part, le dirigeant centré sur ses résultats hebdomadaires, mensuels ou trimestriels et, d'autre part, une société vivant un mal-être autour de trois sentiments : l'injustice, l'angoisse écologique et la défiance.

Ce schéma illustre l'impératif de réconciliation entre l'entreprise et la société ; l'actualité sociale en France nous le rappelle. Il faut aujourd'hui tenir compte du fait que l'État n'est pas le seul responsable des maux de la société et que le modèle économique et l'entreprise ont leur part de responsabilité. Le modèle actionnarial actuel n'est plus viable : il est basé sur l'équation du « douze contre un », c'est-à-dire 12 % de rendement (*return in equity* tel que l'exige le marché boursier) contre 1 % de croissance dans les pays de l'OCDE pour les dix dernières et les dix prochaines années. Il ne résiste que par le biais de l'extraction de valeur, aux dépens de toutes les autres parties prenantes.

Il est urgent d'avancer vers un modèle nouveau. Des signes clairs, toutefois, nous permettent de dessiner les évolutions vers cette « nouvelle économie » :

- le projet de loi Pacte a été un générateur de réflexions formidable (raison d'être de l'entreprise entre autres) ;
- le phénomène des B Corp prend de l'ampleur (entre 3 000 et 4 000 entreprises aux États-Unis, 250 au Canada, 80 en France) ;

- des concepts tels que le leadership conscient et responsable, la *purpose economy* (qui se traduit par la raison d'être) ou encore les entreprises « à mission » en France;
- le Boston Consulting Group prône désormais le passage du TSR (*Total Shareholder Return*) au TSI (*Total Societal Impact*).

Le modèle de l'entreprise progressiste s'inscrit dans ces nouveaux concepts. Il vise à associer l'économie à l'humanisme, en amenant l'entreprise à contribuer à deux objectifs : poursuivre sa prospérité économique et contribuer à un monde meilleur.



Source : A. Coupet et E. Dormagen, « Au-delà de la RSE, l'entreprise progressiste », revue Gestion HEC Montréal, <http://formitel.net/doc/articlehecmonreal.pdf>

L'entreprise progressiste repose sur cinq composantes : la raison d'être, les valeurs, la stratégie, la création de valeur partagée et la gouvernance.

- « **La raison d'être** » : il s'agit de formuler une utilité pour la Société. Theodore Levitt, dans son article « Marketing Myopa¹ », publié en 1960, invitait les entreprises à se définir, au-delà de leur offre de biens et de services, dans un domaine. Il s'agit d'aller encore plus loin en y ajoutant une contribution à la société. Des entreprises ont fait cet exercice, et inscrivent cette « raison d'être » dans leur discours de marque :
 - o Michelin : « Offrir à chacun la meilleure façon d'avancer » ;
 - o Danone : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » ;

¹ Levitt T. (1960), Marketing Myopa, HBR.

- Camif : « Proposer des produits et services pour la maison conçus au bénéfice de l'homme et de la planète ».
- « **Les valeurs** » : l'entreprise progressiste est guidée par quatre grandes valeurs humanistes dans ses relations avec toutes les parties prenantes : le respect (des identités, des besoins, de l'environnement), l'équité (considération, absence de relation dominant/dominé), l'honnêteté (transparence, droit à l'erreur, confiance), et l'ouverture aux autres (curiosité, diversité, tolérance, altruisme, générosité). Ces quatre valeurs débouchent sur un nouveau paradigme tant en interne qu'en externe :
 - en interne : un management par les valeurs, la mise en place de concepts tels que l'horizontalité, l'organisation libérée, la participation à tous les niveaux, etc. ;
 - en externe : les fournisseurs deviennent des partenaires ; les liens avec la communauté et le territoire sont renforcés ; et les clients, passifs d'ordinaire, deviennent responsables.
- « **La stratégie** » : l'entreprise progressiste n'a qu'une seule stratégie, intégrée, économique ET sociétale. Autrement dit, la RSE fait partie intégrante de la stratégie et n'est pas proposée comme un « programme palliatif ». Elle est rattachée, non pas à la direction des ressources humaines mais au vice-président stratégie ou à la direction générale dans le cas des PME. Cette stratégie s'inspire de concepts (économie collaborative, sociale, circulaire, de la fonctionnalité, développement durable, écoconception, commerce équitable, etc.), de nouvelles façons de faire et de référentiels (GRI, ISO 26000, certification B Corp, rapport intégré, performance globale, etc.) et de politiques d'entreprise s'appuyant sur le dialogue social et des modes de gouvernance responsables. Enfin, ce modèle d'affaires, économique et social, donne la priorité au temps long.
- « **La création de valeur partagée** » : l'entreprise progressiste crée de la valeur pour chacune de ses parties prenantes². En amont, lors de la construction de la stratégie, il est d'usage de parler de *value proposition*. Ryanair ou Amazon ont de très bonnes « *value prop* » mais ne sont pas pour autant des entreprises progressistes. Dans le modèle de l'entreprise progressiste, il faut cinq « *value prop* » puisqu'il existe cinq grandes parties prenantes :
 - les salariés : attractivité des salaires avec parcours de développement, perspectives de carrière, congés parentaux, développement des compétences, etc. (la « marque employeur ») ;
 - les fournisseurs : un vrai partenariat pour faire ensemble : écoconception, qualité, innovation et participation, avec l'entreprise, à l'exercice de réflexion stratégique ;
 - le territoire : le territoire doit vouloir garder ou attirer l'entreprise ;
 - les clients ;
 - les actionnaires.

² Porter M. (2011), [Creating shared value, HBR, janvier.](#)

Ce modèle conduit à une performance globale, qui peut être mesurée à partir d'indicateurs économiques classiques (croissance du chiffre d'affaires, résultats opérationnels, marge brute, part de marché, etc.) et d'indicateurs sociétaux (taux de satisfaction des clients, taux de recyclage des déchets, niveau d'émission GES, proportion d'employés issus de la diversité, part des achats provenant de fournisseurs « responsables », etc.). La rémunération des dirigeants doit être basée sur cette performance globale.

- « **La gouvernance** » : sujet délicat voire tabou puisqu'il s'agit du **pouvoir** alors qu'il est nécessaire de l'aborder. La gouvernance doit se définir et s'exercer dans une perspective de pérennité et de respect des parties prenantes. Les résultats d'une entreprise, aujourd'hui, sont fonction du talent, du capital et du temps. Il importe donc que le talent soit à la table du conseil d'administration ; et de cette équation découlent trois évolutions :
 - le conseil d'administration est le gardien de la pérennité ;
 - le conseil d'administration doit s'ouvrir aux parties prenantes (aux salariés mais aussi aux autres parties prenantes par le biais des administrateurs indépendants dotés d'un mandat allant dans ce sens) ;
 - le conseil d'administration est le lieu de délibération de la stratégie.

Changer de modèle est impératif. Et cela n'est nullement impossible, comme le démontrent les grandes évolutions passées : d'un capitalisme patrimonial (1900) nous sommes passés à un capitalisme managérial (1940-1980), puis à un capitalisme actionnarial (1980 à nos jours). Il est temps désormais d'entrer dans le **capitalisme des parties prenantes**.





2. INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE

RÉFLEXIONS CRITIQUES À PARTIR D'UNE APPROCHE ÉVOLUTIONNISTE

Étienne MACLOUF

Maître de conférences en sciences de gestion, université Panthéon-Assas

L'intervenant présente une approche critique de la RSE, basée sur la théorie des organisations. Il commence par revenir sur les deux entreprises qui ont été citées en exemple dans l'exposé précédent, comme souvent, Danone et Michelin.

Le lait a été produit en grande quantité dans les années 1950 sous l'impulsion de politiques volontaires. Ces politiques ont nécessité des débouchés : dans un premier temps, il s'est agi d'un besoin en protéines, puis dans un second temps d'un besoin en calcium. Ainsi, Danone déclare « faire de la santé ». Mais ce modèle est-il durable et généralisable à l'ensemble de la planète ? La question mérite d'être soulevée.

Le modèle de Michelin, entreprise qui fabrique des pneus, peut également faire l'objet d'une remise en question : ce modèle est-il compatible avec une remise en cause profonde des enjeux liés à une économie carbonée ?

Cette approche n'entend pas être moralisatrice ou éthique, mais vise à étudier le fonctionnement des organisations.

Aujourd'hui, le constat est que notre économie moderne est peuplée d'organisations autorégulatrices, qui ont une autonomie de fonctionnement et des capacités de décision stratégique. Les êtres humains sont dépendants de ces systèmes pour se nourrir. Autrement dit, la satisfaction de nos besoins vitaux est confiée aux entreprises, qui sont au cœur de l'économie. La question est alors de savoir si nous disposons des moyens pour peser sur ces systèmes qui peuplent notre environnement.

La RSE s'est structurée autour d'une approche humaniste, au sens où l'homme reste au centre de tout : il décide, désire des choses et parvient à les réaliser. Il s'agit là d'une vision moderne et rationaliste : « nous concevons les organisations, donc nous en sommes les pilotes ». Ou encore : « changeons ce que nous voulons et nous changerons notre économie ».

En réalité, le fonctionnement n'est pas si simple car l'homme n'est qu'un élément au sein des systèmes. Selon la maxime aristotélicienne : « le tout est plus que la somme des parties ». Il n'est donc pas certain que l'individu ait un pouvoir sur le système.

Au-delà de l'approche humaniste, ou de la vision moderne et rationaliste, il peut être intéressant d'analyser le phénomène sous l'angle de l'approche évolutionniste. En effet, dans l'histoire de l'évolution biologique, il arrive fréquemment que des superorganismes prennent le contrôle des individus. Les hommes ont peut-être généré des entités qui les surpassent mais avec lesquelles ils coexistent.

Deux exemples permettent d'illustrer cette approche :

- Les *Guidelines for the Application of IUCN Red List of Ecosystems Categories and Criteria*³ : il s'agit de la démarche que les entreprises doivent suivre pour intégrer dans leurs activités la biodiversité. Or, ces lignes directrices sont produites dans la logique de l'entreprise au sens où cette dernière va rechercher dans un premier temps ce qui est dans son intérêt. Tout est soumis au maintien et au développement des systèmes préexistants. L'organisation (et non les individus qui la composent) ne va pas prendre des décisions contraires à son propre intérêt. Chez Hugo Boss par exemple, bien que l'entreprise entreprenne d'utiliser différemment l'eau, elle continue ses activités. Les individus, quelles que soient leurs valeurs, en situation de prise de décision, intègrent les dynamiques des systèmes établis. En conséquence, il apparaît normal que les organisations donnent l'impression d'un *greenwashing* ou de simples actions de surface puisque les nouveaux objectifs, dits responsables, sont intégrés dans un système préexistant qui suit sa trajectoire autonome⁴.
- Le *Manifeste étudiant pour un réveil écologique* laisse entendre que les générations de futurs diplômés refuseront de travailler au sein d'entreprises non responsables et que la « marque employeur » devient un élément déterminant du choix de carrière. La question reste de savoir s'il est possible de démontrer que l'identité environnementale, c'est-à-dire la sensibilité d'un individu donné à l'écologie, a un réel poids sur ses choix d'employeur. Une étude est en cours sur cette thématique, et il semblerait que cela reste marginal : peu d'individus sont sensibles à l'image d'un employeur et ce déterminant est à égalité avec le salaire ou encore le secteur. Les espoirs en RSE se fondent sur des idées reçues, des « vérités », selon lesquelles il serait « évident que les gens veulent travailler dans des entreprises qui sont

³<https://www.iucn.org/fr/content/guidelines-application-iucn-red-list-ecosystems-categories-and-criteria>

⁴ Voir les travaux de T. Parsons, notamment *Le Système social* (1951).

meilleures ». Or, la fascination ou l'envie de travailler dans une organisation donnée n'a pas forcément à voir avec la façon dont l'entreprise traite ses salariés. Il existe même souvent un écart⁵.

La « RSE classique » vise ainsi à rendre les organisations industrielles existantes plus vertueuses. Mais des systèmes alternatifs émergent également en parallèle, comme par exemple les circuits courts et les AMAP. Leur développement suit parfois l'idée de l'*upscaling* (ou convertisseur ascendant). Autrement dit, il s'agirait de développer quelque chose de vertueux dans une niche en espérant que cette niche migre à l'extérieur pour transformer le modèle général dominant de production.

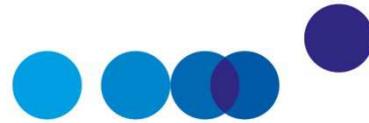
Le cas des AMAP⁶ montre qu'en réalité ces niches n'ont aucune vocation à peupler le reste du système, tout comme il est impensable de voir les petites librairies prendre la place d'Amazon. Dans l'agriculture, les AMAP font un beau travail mais elles ne sont pas en concurrence avec le modèle conventionnel. Inversement, la grande agriculture traditionnelle n'est pas menacée par ces petites agricultures qui se développent dans des niches alternatives : elles coexistent, se renforcent mutuellement et co-évoluent⁷. L'agro-industrie « capture » des innovations développées par les niches alternatives, et, réciproquement, l'agriculture alternative puise sa légitimité dans la trajectoire de l'agriculture conventionnelle.

Aujourd'hui, une des responsabilités des dirigeants, quels qu'ils soient, est de réformer positivement les grands groupes et généraliser l'ESS. Cependant, parallèlement, il est nécessaire de créer des alternatives réellement concurrentes des modèles conventionnels. Il ne faut pas non plus se reposer sur les seules volontés des individus, principalement les clients et les salariés, comme si les organisations n'étaient que des simples courroies de transmission de leurs attentes, à travers les marchés des biens, des services, du travail. À l'opposé de la vision simpliste et abstraite de Ricardo, il faut suivre l'avertissement d'Herbert Simon : dans une économie moderne, tout le monde se préoccupe des marchés, mais oublie de prendre en compte les organisations. En conclusion, il est possible de dire que les humains sont confrontés à des phénomènes qui dépassent leur échelle : « Je sais parler avec des individus, y compris ceux qui travaillent à des postes de direction dans les entreprises, mais je ne sais pas ce que signifie parler avec une entreprise », et cette tendance à réduire les entreprises à des volontés individuelles peut être problématique.

⁵ Maclouf E. et Belvaux B. (2015), « Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 98, avril.

⁶ Ouahab A. et Maclouf E. (2019), « Diversity and Struggles in Critical Performativity. The case of French Community-Supported Agriculture ». *M@n@gement*, à paraître.

⁷ É. Brûlé-Gapihan, A. Laude et É. Maclouf (2017), « Adopter une vision dynamique de l'innovation soutenable : le cas des circuits courts alimentaires », *Revue d'économie industrielle*, n° 159, septembre.



3. FINANCE ET DURABILITÉ : VERS UN MODÈLE D'INTÉGRATION

Christophe REVELLI

Professeur associé de finance responsable et directeur académique du MSc Finance, Kedge Business School

L'intervenant présente, autour des enjeux financiers, un modèle d'intégration des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de développement durable⁸.

Avant d'essayer de proposer un nouveau modèle, il est important de revenir sur les enjeux et les excès de la financiarisation. Tout d'abord la financiarisation peut se définir comme un modèle de croissance qui utilise la ressource (naturelle ou humaine) dans un objectif de création de valeur financière. Cette financiarisation a aussi, quelque part, vocation à creuser les inégalités puisqu'elle concentre le capital sur une certaine partie de la population.

La financiarisation a pour caractéristique d'être fondée sur une logique de court-termisme, à l'inverse de la finance qui s'inscrivait dans un temps long : celui de l'actionnaire qui investit dans l'entreprise dans le temps. Cette relation d'investissement est aujourd'hui inversée, ou encore *désencastrée* (Karl Polanyi) puisque l'économie réelle est au service d'une économie financière. La société se retrouve finalement en « bout de chaîne » et l'objectif sociétal n'est donc plus rempli.

Le rôle de la finance est aujourd'hui à redéfinir afin qu'elle reste un outil d'aide à la décision, au service d'une économie réelle et donc de la société, des entreprises et, *in fine*, des êtres vivants. Selon ce nouveau rôle, elle se doit d'allouer des capitaux à projets, porteurs de sens et créateurs de valeur globale.

⁸ <https://theconversation.com/sortir-de-la-financiarisation-enseigner-leconomie-et-la-finance-autrement-108638>

Le constat sur l'intégration des enjeux « RSE et développement durable » dans la finance est en demi-teinte : une prise en compte existe, mais la question de l'intégration n'est pas encore aboutie.

De manière générale, après la crise de 2008, la finance a eu besoin de se racheter une image de légitimité sociale. De nombreux modules de cours sur la responsabilité sociale des entreprises, l'éthique des affaires, la *compliance*, etc. ont fleuri. Mais dans un même temps, des cours de *micro-trading*, d'analyse et de mathématiques financières continuent à être dispensés. Les étudiants se retrouvent au milieu d'un non-sens : quel est l'intérêt d'enseigner l'éthique si, en parallèle, on apprend à utiliser des outils structurés, qui vont permettre de travailler dans cette logique très court-termiste et très productiviste ?

Il faut essayer d'aller au-delà et de proposer un modèle intégrateur : la finance a besoin de s'acheter une légitimité sociale et la RSE, généralement, joue cet effet bouclier sur l'effet réputation de l'entreprise. Les enjeux de matérialité – c'est-à-dire l'impact réel des mesures de RSE – ne sont pas réellement démontrés : la mesure d'impact est faible et il y a encore très peu de *reporting* intégré.

L'état d'avancement du modèle intégrateur, illustré par quelques exemples :

À la suite des accords de Paris, la loi de transition écologique énergétique (loi TEE) a donné naissance à l'article 173 qui oblige les investisseurs institutionnels (entreprises d'assurance, mutuelles, sociétés de gestion, institutions de prévoyance, institutions de retraites complémentaires publiques et privées) à informer et communiquer sur leur stratégie portant sur le risque climat et l'intégration des critères ESG dans leur politique d'investissement. Parmi les investisseurs institutionnels, neuf assureurs sur dix n'ont pas encore de stratégie alignée sur les accords de Paris. Cette obligation d'information et de communication s'applique à environ 840 investisseurs institutionnels : aujourd'hui, 73 investisseurs ont publié un *reporting 173* et 17 sont réellement engagés.

Pour ce qui est de l'Investissement socialement responsable (c'est-à-dire la prise en compte des critères ESG dans la gestion d'actifs), seulement 25 % des encours ISR en France sont considérés comme de l'« ISR de conviction » selon les chiffres de Novethic. Cet « ISR de conviction » représente 1 % de la gestion d'actifs en France (sur un total de 4 000 milliards d'euros, soit moins de 40 milliards d'euros). Ces chiffres sont faibles mais prometteurs car les encours ISR progressent fortement (+ 10 % par an).

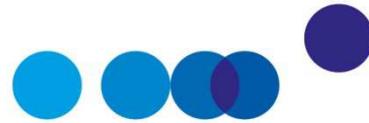
La proposition d'aller vers un modèle intégré revient finalement à se poser la question de la durabilité : elle doit agir comme vecteur central, c'est-à-dire transversal, et comme finalité. Cela nécessite d'engager des mesures d'impact, de rendre matériels les objectifs de développement durable et de RSE, donc de démontrer l'impact de ces critères sur le financier (notamment sur la minimisation des risques), de revenir au temps long et à la fonction noble de l'investissement (dans les années 1960, la durée de détention d'une action était de sept ans, aujourd'hui, elle est de vingt-deux secondes), et de tirer des

enseignements des modèles plus micro (financement coopératif, économie circulaire, financement des territoires). Tous ces changements sont valables pour le monde professionnel et les entreprises mais également dans l'enseignement. Le poids du régulateur (comme avec l'article 173) est aussi très important.

Le modèle intégré, dans le cas des pratiques financières, signifie que la durabilité doit être transversale :

- dans la gestion des risques : intégrer de nouveaux critères extra-financiers dans le pilotage de gestion des risques ;
- dans la gestion d'actifs : intégrer des pratiques responsables dans les décisions financières ;
- dans le contrôle de gestion : intégrer des indicateurs de performance de type ESG ;
- dans le capital-développement : prendre en compte la mesure d'impact social ;
- dans l'évaluation financière : intégrer la captation des immatériels.





4. MANAGEMENT, RH ET RESPONSABILITÉ

Gilda SIMONI

Maître de conférences (comportement organisationnel et gestion des ressources humaines), université Paris-Nanterre

Deux sujets autour de la responsabilité sont présentés : l'enseignement du management responsable dans un premier temps, puis une réflexion sur la responsabilité relationnelle au travail en lien avec les outils d'évaluation du personnel.

La responsabilité individuelle dans l'enseignement du management responsable permet d'aborder la RSE sous un angle original. En effet, il est rare de se demander, dans cette approche systémique et globale : qu'est-ce que la responsabilité individuelle ? Que signifie former des collaborateurs, des managers responsables ?

Les compétences en développement durable et RSE, selon le guide de compétences élaboré par la CPU-CGE, sont au nombre de cinq :

- compétence systémique ;
- compétence prospective ;
- compétence collective ;
- compétence de changement ;
- compétence de responsabilité, qui garantit la mise en action des quatre autres compétences.

En termes de contenus d'enseignement, la psychologie sociale présente des apports importants qui peuvent être mobilisés dans les cours de management et de comportement organisationnel. La place de l'individu par rapport à un groupe, à une équipe ou à une hiérarchie y est en effet largement étudiée. Ces questions sont essentielles puisque la responsabilité peut être différente, plus ou moins évidente, selon les cas (travail seul, travail en équipe, en réseau, etc.).

Les organisations, notamment avec la division des responsabilités et la répartition des tâches, peuvent conduire à une forme de déresponsabilisation. Évidemment, la part du « système » ou de « l'organisation » existe, mais lorsque la question est posée au niveau individuel (« humain »), il est intéressant de prendre conscience de phénomènes qui se produisent souvent à l'insu des individus. Ce changement d'échelle conduit à s'interroger sur ce qui prime dans le choix de certains comportements.

Il est possible par exemple de repartir d'expériences célèbres comme celle de Milgram⁹ et de s'interroger sur les motifs d'acceptation, mais aussi sur les motifs de refus.

Des travaux relatifs à la conception de l'autorité, comme les travaux de H. C. Kelman et V. L. Hamilton, permettent d'enrichir les découvertes de Milgram. Ces travaux, qui adjoignent le facteur de la personnalité à l'explication, énoncent trois raisons qui poussent les individus à obéir ou à refuser d'obéir (trois conceptions de l'autorité selon l'orientation retenue) :

- orientation vers la règle : la responsabilité consiste à se soumettre aux exigences de l'autorité ;
- orientation vers le rôle : la responsabilité consiste à remplir les obligations liées au rôle ;
- orientation vers la valeur : la responsabilité implique le recours à des critères.

D'autres études, portant par exemple sur le comportement de certains Français pendant la Seconde Guerre mondiale, montre qu'il est possible de théoriser, à l'image de la banalité du mal, la bonté ordinaire. L'« orientation valeur » permet de se prémunir d'une déresponsabilisation, qui accompagne potentiellement l'« orientation règle » et l'« orientation rôle ». Les valeurs sont ainsi des éléments à prendre en considération pour appréhender une approche intégrée de la RSE.

Aussi, les travaux de Michel Anteby¹⁰ à la Harvard Business School sur « l'idéologie de la non-idéologie » peuvent éclairer cette analyse de la responsabilité individuelle. Dans son étude auto-ethnographique, il se demande « comment une organisation tente de favoriser des orientations morales à travers des routines » organisationnelles, en mobilisant les notions de valeur et de pratiques d'entreprise : quels sont les critères retenus permettant d'affirmer que ces pratiques correspondent à des valeurs, acceptées et acceptables ?

Sous un autre angle, la psychologie clinique ou la psychanalyse permettent de questionner l'investissement des individus dans les relations de travail et la responsabilité relationnelle. En effet, ces relations de travail ne se résument pas à l'activité du « travail » et il est intéressant d'approfondir le sujet.

⁹ https://www.scienceshumaines.com/stanley-milgram-1933-1984-la-soumission-a-l-autorite_fr_22642.html

¹⁰ Anteby M. (2015), *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, coll. « Sciences sociales », 264 p.

Certains travaux analysent le rapport aux outils d'évaluation comme l'évaluation du personnel (entretien annuel d'évaluation, etc.) et montrent comment se joue le besoin de reconnaissance des individus. Ces outils, qui peuvent être utilisés de façon intéressante et intelligente par l'entreprise, peuvent aussi, à l'inverse, être détournés de manière beaucoup moins « saine ». L'entreprise peut jouer sur ce besoin de reconnaissance pour en demander toujours plus aux salariés. Lorsqu'elle est détournée de la sorte, l'évaluation peut représenter un facteur de stress et de risques psychosociaux pour les salariés.

Cet élargissement de la réflexion autour de la responsabilité a le mérite d'ouvrir la discussion sur la connaissance des individus et leur place dans des organisations comme les entreprises. À l'aune d'une approche de la RSE intégrée, il semble important de remettre les valeurs au centre. Quelle place donner aux valeurs ? Peut-on évaluer par les valeurs ? Qui est l'objet de cette évaluation ? Les salariés par l'entreprise, mais aussi, pourquoi pas, l'entreprise par ses salariés ? En matière de marque employeur, si l'entreprise arrivait à organiser tout son modèle et ses pratiques RH par rapport à ses valeurs, cela pourrait être un positionnement original, répondant aux attentes en matière de sens au travail.





5. MODE DE GOUVERNANCE ASSOCIANT LES SALARIÉS

Fleur LARONZE

Maître de conférences de droit privé, université de Strasbourg

Le « gouvernement d'entreprise » est classiquement défini par les juristes comme un processus de fonctionnement des sociétés (entendu comme la traduction juridique du terme « entreprise ») permettant de réhabiliter la qualité de propriétaires aux actionnaires, qui dans les années 1990 ont été dépossédés de leur pouvoir par les dirigeants.

Quel est le rôle, la position et l'implication des salariés dans la gouvernance des entreprises ? À travers les théories managériales, quelles sont les traductions juridiques de ce positionnement dans les différentes instances de direction ?

À partir des différents principes et schémas qui ont dominé (paternalisme social, taylorisme, *welfare industrial*, *social betterment*, etc.) et qui ont été animés par l'idée selon laquelle l'entreprise devait être gérée comme un État démocratique, avec son gouvernement représentatif, un pouvoir exécutif et un pouvoir législatif, il est intéressant de s'interroger sur la place des salariés dans la gouvernance. Ces questions font écho à celles de la représentation individuelle et collective des salariés et des droits qui pouvaient leur être reconnus.

Dans les années 1950, à travers le préambule de la Constitution de 1946, l'alinéa 8 reconnaît le droit de participer à la détermination des conditions du travail et à la gestion des entreprises (traduction juridique de la participation à la gouvernance d'entreprises pour les salariés).

Dans les années 1970, la prégnance des théories du management participatif met l'accent sur l'autonomie de la personne au travail et sa responsabilisation (auto-direction,

auto-contrôle). Dans les années qui suivent, le New Public Management favorise l'aplatissement de la pyramide hiérarchique ou encore l'organisation apprenante. Cependant, ces principes et modèles favorisent beaucoup plus une approche individuelle : l'initiative individuelle, la flexibilité et l'innovation sont favorisées et encouragées et finalement occultent l'idée de la démocratie dans l'entreprise.

Pourtant, en 1982 la loi Auroux prévoit la reconnaissance de libertés fondamentales au profit des salariés dans l'entreprise et plus spécifiquement le déploiement du système de représentation du personnel, permettant la participation à la gestion de l'entreprise.

La question de droit qui est alors posée est la suivante : ce système de représentation, qui a très tôt fait surgir des limites en raison de l'évolution des droits d'information et de consultation, ou encore de droit de vote – restreint et uniquement reconnu aux représentants des salariés –, est apparu non plus comme un tremplin mais comme un frein à la reconnaissance du droit à la participation des salariés au sein des organes de gestion et de direction de la société.

Il existe deux types de modalités de participation des salariés :

- **Le contrôle sur le fonctionnement de l'entreprise et de la société.** Au sein notamment du conseil d'administration (CA) et au sein de l'assemblée générale des actionnaires, la participation peut être assurée. On peut évoquer les différents droits reconnus au comité d'entreprise, nouvellement le comité social et économique (CSE). Cet organe peut exercer un droit de contrôle à travers la possibilité de convoquer le commissaire aux comptes pour obtenir des explications sur les données comptables, ou encore de déclencher la procédure d'alerte économique s'il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise. Le CSE sera donc amené à évaluer la gestion de la société et à agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes et non pas uniquement dans l'intérêt des salariés. Ce contrôle *a priori* permet de sauvegarder l'ensemble des intérêts de l'entreprise mais, *a posteriori*, le CSE a un droit de contrôle beaucoup plus limité. Son droit d'agir en justice pour contester les abus de biens sociaux, par exemple, lui est refusé au motif qu'il ne subit pas un préjudice direct. Il ne peut agir en justice que pour défendre ses intérêts propres.
- **Le droit de vote.** Tel qu'il est exercé par le CSE au sein du CA ou encore de l'assemblée générale des actionnaires, le droit de vote est en réalité très limité puisque sa voix est consultative et ne sera délibérative que pour les questions qui requièrent l'unanimité. En revanche, d'autres représentants des salariés exercent un droit de vote beaucoup plus intéressant. Il s'agit des administrateurs salariés, dispositif en discussion dans le projet de loi Pacte. Si le projet est adopté, cette représentation passera de deux administrateurs salariés, à compter de huit administrateurs au sein du conseil (et non plus à compter de douze comme actuellement), sachant que la nomination des administrateurs salariés obéit en réalité à deux dispositifs juridiques qui sont prévus dans le code de commerce :

un premier qui est **facultatif** et qui dépend uniquement de la mention dans les statuts (possibilité prévue par les actionnaires) et un dispositif **obligatoire** qui a été inséré dans le code de commerce depuis la loi du 14 juin 2013 et qui est prévu uniquement dans les sociétés de plus de 1 000 salariés et pour les sociétés françaises qui ont une dimension internationale dès lors qu'elles ont plus de 5000 salariés. Ce dispositif est extrêmement intéressant dans la mesure où il préfigure l'administrateur indépendant, tel qu'il avait pu être imaginé dans les balbutiements des théories managériales afin de lutter contre la toute-puissance des dirigeants. Mais également, il répond à l'approche partenariale des théories du gouvernement d'entreprise. Cette approche partenariale prévoit l'intérêt de la représentation des travailleurs au sein du conseil d'administration et du conseil de surveillance : elle permet la participation des salariés à la prise de décisions stratégiques et à leur reconnaissance en tant que parties prenantes prédominantes. Cette représentation est d'autant plus importante qu'elle répond à des théories sociologiques et juridiques :

- Isabelle Ferreras, sociologue et politiste, a théorisé le bicamérisme économique dans son essai *Gouverner le capitalisme*¹¹. Elle développe l'idée d'une démocratie économique et défend le principe de l'élection des membres des instances de direction, constituant deux chambres, l'une représentant les apporteurs en capital, l'autre les investisseurs en travail. Ce gouvernement d'entreprise devrait recueillir la majorité dans chacune des chambres ;
- Alain Supiot, professeur de droit au Collège de France, avance de la même façon la notion de citoyenneté économique¹² et rappelle l'importance de prévoir un but social, qui va au-delà du simple enrichissement des dirigeants et actionnaires, et promeut les intérêts des travailleurs, des créanciers, etc., distincts de ceux qui contrôlent ou dirigent la société ;
- Fleur Laronze a écrit une thèse sur la commission de régulation, qui dans un premier temps pourrait naître dans le CSE et qui aurait vocation à étendre son champ d'action pour représenter l'ensemble des intérêts des parties prenantes des entreprises, anticiper la survenance des conflits d'intérêts, réguler et résoudre les conflits ne pouvant être évités¹³.

¹¹ Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme*, PUF, septembre ([note de synthèse](#)).

¹² Supiot A. (2018), « De la citoyenneté économique », *Esprit* 2018/3, p. 52.

¹³ Laronze F. (2011), « La communauté de travail, le comité d'entreprise, la commission de régulation : trois acteurs, deux possibilités », *Revue de la recherche juridique*, n° 2, p. 831.



6. GOUVERNANCE, GOUVERNEMENT D'ENTREPRISES, RSE ET ESG

Katrin DECKERT

Juriste commercialiste et comparatiste, université Paris-Nanterre

1. Le gouvernement d'entreprise (ou *corporate governance*) se définit comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. En droit comparé, selon une conception plus large, le gouvernement d'entreprise comprend les références pour prendre des décisions et les obligations comportementales, mais aussi les structures sociétales et les relations des sociétés avec leurs associés et avec les autres parties prenantes (*stakeholders*).

Pendant très longtemps, le gouvernement d'entreprise a été compris comme un problème se rapportant aux relations juridiques au sein de la société, donc le gouvernement *interne* d'entreprise. Autrement dit, il s'agit des règles relatives à la direction et au contrôle de la société. Selon une conception plus moderne, le gouvernement *externe* d'entreprise existe également et recouvre le contrôle de la société par les forces du marché. Il existe, par ailleurs, aussi une forme de sanction disciplinaire qui résulte du marché, notamment à travers des signaux comme le cours de la bourse, les offres publiques ou encore des instances de contrôle intermédiaire : le contrôle des comptes par le commissaire aux comptes, les agences de notation, les analystes financiers, etc.

Il existe une grande pluralité de définitions de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En voici deux, de référence :

- celle de la Commission européenne, qui a défini en 2011 la responsabilité sociale des entreprises comme : « la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société » ;

- celle de la norme ISO 26000 : « la RSO (Responsabilité sociétale des organisations) est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement ».

2. La RSE est ainsi un concept dans lequel les entreprises (sociétés, mais également d'autres organisations/entités) intègrent des préoccupations sociales, environnementales et économiques, dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En effet, une entreprise qui pratique la RSE va chercher à avoir un impact positif sur la société, mais aussi à respecter l'environnement, tout en étant économiquement viable. Elle va donc essayer de construire un équilibre, avec l'aide de ses parties prenantes. La RSE peut également être définie comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

3. L'« ESG » désigne des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, qui constituent les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils permettent d'évaluer la prise en compte du développement durable et les enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises. Ce sigle international est utilisé par la communauté financière, y compris en France, notamment dans l'article L.533-22-1 du code monétaire et financier, qui prévoit des obligations pesant sur les grands investisseurs.

4. Quant aux relations entre les différentes notions et les concepts, cette question suscite un vif débat. La RSE n'est pas un simple instrument du gouvernement d'entreprise au sens où elle n'est pas seulement utilisée pour mettre en œuvre les dispositifs de gouvernement d'entreprise. Par ailleurs le gouvernement d'entreprise n'est pas non plus qu'un instrument de la RSE, même si le premier pas vers la RSE consiste à pratiquer un bon gouvernement d'entreprise. En effet, le gouvernement d'entreprise concerne la gestion et le contrôle de la société et vise à un équilibre entre les objectifs économiques et sociaux. La RSE fait ainsi partie du gouvernement d'entreprise, donc du mécanisme de gouvernance. Elle est multidimensionnelle et doit garantir que les intérêts des parties prenantes sont protégés ou pris en compte à tous égards. Le gouvernement d'entreprise comprend la RSE, et ces deux concepts, lorsqu'ils sont mis en œuvre, vont permettre d'améliorer la durabilité et la pérennité de la société. Cette dernière doit bien être gouvernée à l'intérieur et être responsable vis-à-vis de l'extérieur. Si la société ne pratique pas la bonne gouvernance, alors elle a peu de chance d'avoir une conscience sociale. À l'inverse, les sociétés qui pratiquent un bon gouvernement d'entreprise sont aussi souvent celles qui sont socialement et écologiquement responsables.

En résumé, la RSE et le gouvernement d'entreprise sont les deux faces d'une même médaille. D'où aussi l'idée d'avoir recours aux critères ESG, qui permettent justement d'inclure la RSE et le gouvernement d'entreprise dans un même concept.



7. CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET DEVOIR DE VIGILANCE

Laurence BEIERLEIN

Agrégée d'économie et de gestion, université Paris-Est Créteil, co-responsable du master Management de la RSE, IAE Gustave-Eiffel

La France est pionnière sur la question des chaînes d'approvisionnement, notamment par son cadre législatif sur le « devoir de vigilance ». Le sujet, ici, n'est pas de faire un bilan des premiers plans de vigilance publiés en 2018. De nombreuses études ont été réalisées, soulignant les bonnes pratiques ainsi que les points d'amélioration.

Il est toutefois intéressant de noter que, dans leur grande majorité, les plans de vigilance s'inscrivent dans un paradigme ancré dans la conformité. L'approche choisie est celle de la réduction des risques de l'entreprise, sans explorer les opportunités. On aurait pu imaginer que ces plans ouvrent la voie vers un pilotage plus stratégique, qui associerait d'une façon extensive les parties prenantes et qui permettrait une démarche transverse, impliquant toutes les directions. En effet, ce projet fédérateur pourrait permettre de repenser les métiers de l'entreprise et de réfléchir plus largement au *business model*.

Quelques points « de vigilance » nous semblent intéressants à souligner.

Tout d'abord, le terme de « diligence raisonnable » interpelle. La notion de « raisonnable » reste floue voire éloignée de la traduction de « *due dilligence* ». D'une part, la question de la mesurabilité se pose : comment mesure-t-on ce qui est raisonnable ? D'autre part, comment décide-t-on des mesures raisonnables à mettre en œuvre ? Ce choix de traduction paraît ouvrir la voie à des tentatives de limitation de la responsabilité des entreprises soumises au devoir de vigilance, celui-ci pouvant se limiter à un exercice de conformité.

Un premier point à résoudre est donc celui de l'injonction paradoxale de ces modèles de conformité. Les réseaux transnationaux de production et les méthodes de *sourcing* créent une valeur économique à court terme en exerçant une pression sur les prix. Ces prix de production créent les conditions des impacts sociaux et environnementaux négatifs que les plans RSE essaient de contenir, sous la forme de code de conduite, d'audits, etc. Toutefois, ces outils, en reportant la responsabilité sur les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, échouent, dans une large mesure, à résoudre les problématiques liées aux conditions de production.

Au sein de l'entreprise, et face à ces problématiques, la fonction « achat » est en première ligne. Néanmoins, « acheter responsable » ne peut se faire qu'en symbiose avec les autres fonctions. Le premier point de vigilance est par conséquent d'interroger et de reconfigurer les pratiques de gestion de l'entreprise, au-delà des achats, de façon transverse.

Il apparaît aussi une tendance à séparer le social de l'environnemental, et à adopter des approches différenciées d'achat. Or, il n'est pas possible de systématiquement les séparer. Lorsque l'on parle de la problématique de l'huile de palme par exemple, il y a à la fois une problématique environnementale de déforestation, d'augmentation du taux de CO₂, de perte de biodiversité, mais également une problématique sociale de conditions de travail dans les plantations, d'expulsion des populations autochtones vivant dans les forêts, etc. Il convient d'avoir des approches qui lient le social et l'environnemental. Or, actuellement, les plans de vigilance ont tendance à prendre modèle sur ce qui se faisait en matière sociale sur les droits de l'homme.

Un autre point en matière d'injonction paradoxale est d'opposer compétitivité et RSE : « On ne peut pas faire cela car sinon on ne sera pas compétitifs ». Or, il s'agit de l'occasion, pour l'entreprise, de travailler sur le cycle de vie du produit, le design, la recherche et le développement. C'est également l'occasion de réfléchir aux modes de production, au cadencement, à la gestion des stocks, aux délais de livraison, etc. qui vont entrer en conflit avec les demandes posées par les codes de conduite. Les questions des prix d'achat soutenables, des délais de paiement des fournisseurs et de la répartition de la valeur ajoutée tout au long de la filière de production sont posées. Mais la responsabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement ne saurait se limiter aux conditions de production. Il est regrettable que les plans présentés évoquent peu la question des résidus de production, des déchets des consommateurs ou encore des déchets envoyés pour recyclage.

Un autre point de vigilance, s'agissant des chaînes d'approvisionnement, des configurations et des réseaux globaux de production, est la tendance à se focaliser sur la question de la sous-traitance. Il convient de s'interroger sur le design des groupes et d'analyser la manière dont est construite la configuration des flux (de matières, de délivrance des services, financiers, etc.) entre filiales et avec la maison-mère.

La question de la localisation des profits financiers est aussi importante (avec l'organisation de l'approvisionnement, les prix de transfert, la propriété intellectuelle,

etc.). Ces interrogations mettent en lumière les problématiques de mise en concurrence des territoires, de dumping fiscal et social et d'optimisation fiscale, qui s'effectuent au détriment de tous : des pays producteurs mais également des pays développés, au sein desquels le tissu productif souffre.

Aujourd'hui, le consommateur a une conscience accrue des modes de production. On observe effectivement une demande croissante d'une production respectueuse de l'homme et de la planète, ainsi que d'une traçabilité effective. Les entreprises doivent alors s'ouvrir à des approches transsectorielles en lieu et place d'une analyse firmo-centrée, qui se focalise sur des risques « matériels » pour l'entreprise et ne permet pas d'appréhender les problèmes sociaux et environnementaux dans leur globalité. Par exemple, le secteur du tourisme et celui de la construction sont en concurrence du fait de la demande en sable. Cette surexploitation sablière peut conduire à la fermeture de certaines plages, au détriment du secteur du tourisme.

Le devoir de vigilance considère les risques dans la chaîne d'approvisionnement en lien avec la « relations d'affaires ». Toutefois le déploiement de dispositifs RSE dépasse souvent la relation commerciale et économique avec les sous-traitants, parfois sous la forme d'actions philanthropiques ou de mise en place de démarches de *social business*, c'est-à-dire des formes de relations d'affaires qui véhiculent une uniformisation de bonnes pratiques. Les demandes de conformité nécessitent de prendre en compte le contexte local. Il paraît important de consulter les parties prenantes locales pour ne pas confondre vigilance et ingérence.

En conclusion, les premiers plans de vigilance mettent en exergue la difficulté pour les entreprises de sortir du modèle de conformité. Le pilotage de leur établissement doit s'élargir et être le fait non plus seulement de la direction RSE mais également de la direction générale, afin que celle-ci en affirme l'importance stratégique permettant une appropriation par l'ensemble de l'entreprise. Mettre en œuvre des mécanismes de rémunération incitatifs à tous les niveaux, mobiliser les compétences transverses et introduire un volet de consultation des parties prenantes locales dans les pays producteurs sont quelques exemples opérationnels pouvant contribuer à faire du devoir de vigilance une opportunité pour repenser la gestion de l'entreprise.



8. MARKETING ET RSE

Béatrice BELLINI

Maître de conférences en Sciences de gestion, co-responsable du master Marketing Vente, responsable de la chaire Positive Business, université Paris-Nanterre

La fonction marketing tient une place importante au sein de l'entreprise puisqu'elle vise à détecter, en amont, les attentes du consommateur afin de lui proposer le produit ou le service qui lui convient le mieux.

À la suite de l'évolution des attentes des consommateurs, le marketing intègre de plus en plus les aspects environnementaux et sociaux, tendance qui se renforce actuellement, comme en témoignent l'explosion du marché du bio, les préoccupations liées à la santé, ou encore la « recherche de sens » dans les achats.

De plus en plus d'entreprises s'attachent ainsi à démontrer leurs préoccupations sur ces sujets. Cependant, la majeure partie des mesures communiquées ne concerne pas directement le produit ou le service, mais plutôt des actions menées en parallèle comme des dons à des associations, des remises de prix... Les organisations utilisent également des labels et des logos pour leur démarche, mais leurs périmètres d'application et leurs limites restent flous. Il est vrai que la qualité environnementale et sociale d'un produit manque de définitions claires et lisibles pour le professionnel du marketing comme pour le consommateur. Il est ainsi difficile de savoir distinguer les offres les plus responsables. Une étude menée en 2018 auprès de six entreprises françaises dans le cadre du réseau Ecosd a montré que même si des actions étaient réalisées au niveau du produit, elles étaient mal relayées en marketing et dans la communication, et étaient souvent mal comprises. De nouveaux modules de formations sont donc nécessaires à mettre en place sur ces sujets ; c'est d'ailleurs ce que propose la chaire Positive Business (<http://positivebusiness.parisnanterre.fr/>).

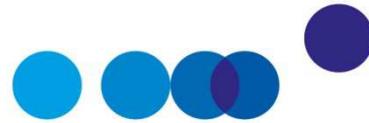
La logique du « consommer mieux » se doit aussi d'être plus présente que celle du « consommer plus ». L'élaboration des stratégies prévisionnelles des ventes doit intégrer les limites liées à la raréfaction des ressources de la planète. Ces dernières peuvent même constituer un véritable facteur d'innovation et de différenciation, notamment pour le développement de nouveaux modèles d'affaires comme l'économie de fonctionnalité, à savoir la vente d'usage et non plus du produit, permettant de découpler la croissance de la consommation de ressources. La révolution digitale rend en effet possible aujourd'hui la mise en place plus facile de tels modèles.

Une autre conséquence de notre société numérique est l'accès du citoyen à une grande quantité d'informations lui permettant de monter en compétences (« *consumer empowerment* ») et d'être impliqué plus aisément dans le processus d'élaboration des produits. Cela peut s'avérer très vertueux, comme le montre l'initiative de La marque du consommateur. Ainsi, le cahier des charges des produits co-construit avec le consommateur a permis d'intégrer et de valoriser économiquement des critères sociaux et environnementaux des produits (48 % plus cher que le premier prix pour le lait).

De nouveaux espaces s'ouvrent ainsi pour le marketing : l'intelligence artificielle (IA), les robots, la réalité augmentée ou virtuelle, le *Big data*, le *Small data*, etc. L'utilisation de ces nouvelles technologies doit aussi être faite avec vigilance, les pratiques étant encadrées désormais au niveau européen par le Règlement général sur la protection des données (RGPD). À ce sujet, un rapport de la Commission européenne, publié en mars 2019, met en garde contre les dérives de l'intelligence artificielle (comme la notation des citoyens et les technologies d'identification faciale telles que celles mises en place en Chine).

Le développement de sites internet, d'applications, d'algorithmes doit être aussi conditionné à la recherche d'une plus grande sobriété énergétique pour limiter les consommations liées à leur fonctionnement et au stockage de données.

En conclusion, il est nécessaire, voire urgent, d'engager la réflexion sur le « consommer mieux » et non le « consommer plus » au niveau des stratégies marketing et de ventes. Pour cela, le numérique offre des outils qui ouvrent des perspectives intéressantes et innovantes. Il faut cependant rester vigilant sur la réalité des bénéfices sociaux et environnementaux apportés par les solutions proposées, sans bien sûr mettre de côté la performance fonctionnelle et économique.



9. CONTRÔLE DE GESTION, PILOTAGE ET RSE

Catherine KUSZLA

Professeure des Universités, responsable du master Contrôle de gestion et Audit organisationnel, université Paris-Nanterre

Les contrôleurs de gestion ont développé un intérêt pour la RSE ces dernières années, notamment *via* les associations professionnelles anglo-saxonnes du contrôle ou de la comptabilité. Ces professionnels ont vu dans la RSE un « nouveau business » : celui du *reporting* extra-financier et du métier de contrôleur de gestion environnementale, à juxtaposer à leur métier historique de garant de la performance financière. Néanmoins, très peu de réflexions intégratrices ont été initiées et la problématique de l'efficacité sociétale des activités industrielles ou de service reste posée tant que sera dissociée la stratégie financière de la stratégie RSE.

Cette dissociation présente un « caractère pernicieux », à double titre :

- La mise en avant de la diversité, voire de l'incompatibilité des attentes des parties prenantes concernées. Il est commun d'une part de considérer que les parties prenantes ont toutes des exigences différentes qu'elles doivent et peuvent légitimement exprimer et, d'autre part, qu'au sein de l'entreprise il est normal que des fonctions spécialisées s'emparent desdites attentes (qualité, management des risques, rentabilité pour l'actionnaire, émission de CO₂, etc.). Or, une entreprise constitue également un système permettant de bâtir des représentations communes pour agir, système qui s'appuie sur des processus de négociation (des objectifs sont négociés en face de ressources à allouer). Cependant les arbitrages entre parties prenantes sont traités en considérant ces parties comme concurrentes. Cette logique s'avère pernicieuse car elle ne permet pas de bâtir un projet intégrateur. C'est bien la conception même de l'entreprise qu'il faut modifier : elle ne doit pas être présentée comme une arène, mais

comme un lieu de co-construction, autrement dit un espace d'agrégation de différents intervenants incités à coopérer. C'est à ce niveau que les démarches par processus en contrôle de gestion sont beaucoup plus utiles que les méthodes classiques de cloisonnement des responsabilités.

- Des confusions sémantiques entre les deux mondes (financier ou RSE) gênent l'intégration des représentations de la performance : un « capital », par exemple, est loin de représenter le même objet dans un *reporting* RSE ou dans un bilan comptable.

Afin de tendre vers une meilleure intégration, quelques pistes de réflexion peuvent être suggérées :

- la notion de « *business model* » est à populariser, mais en prenant soin d'intégrer toutes les formes de parties prenantes : il convient ainsi de parler de « bénéficiaire » direct ou indirect d'une activité de service ou de production et non seulement de « client », et également d'intégrer facteurs clés de succès mais aussi management des risques ;
- il faut s'interroger fondamentalement sur la question de la reddition des comptes : qui rend des comptes ? à qui ?
 - o reddition des comptes des actionnaires (financeurs d'activités responsables ou non) à la Société, Où a-t-elle lieu sinon informellement sur les marchés financiers (la « Société » au sens sociologique et politique cette fois n'étant ici représentée que par l'ensemble des autres investisseurs...) ?
 - o reddition des comptes des managers et dirigeants à des actionnaires mais aussi à d'autres parties prenantes ?
 - o reddition des comptes des acteurs individuels, quant à leur propre comportement responsable ou non, au sein de leur organisation ou en dehors.
- et comment, sous quelle forme documentaire mais surtout *via* quels processus de confrontation et *via* quels médias ?

Pour conclure, trois points peuvent être mis en avant pour améliorer la prise en considération des exigences RSE dans le domaine du pilotage de la performance et de la reddition des comptes :

- un rapprochement des fonctions de l'entreprise et la mise en œuvre de processus articulant leurs points de vue sur la performance et les risques, à orchestrer dans les entreprises mais aussi dans les enseignements. Il nous faut former des experts, des spécialistes mais surtout des individus capables d'échanges avec les autres fonctions ;
- une harmonisation de nos multiples concepts en management. On ne peut construire une architecture décisionnelle sans une compréhension partagée en interne et par les parties prenantes de ce qui fonde le modèle économique-sociétal de l'entreprise ;

- enfin, une évolution des représentations comptables, mais nous touchons ici au domaine de la recherche relative au cadre conceptuel de la comptabilité et de la normalisation, qui aujourd'hui est internationale¹⁴.



¹⁴ Voir les travaux de Jacques Richard : https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/jacques-richard-des-normes-comptables-au-profit-des-actionnaires_1366266.html



ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

André COUPET : À travers les différents échanges, les notions d'alignement et d'intégration ont émergé et apparaissent centrales. Les entreprises auraient avantage à capitaliser sur la réflexion de leur raison d'être : si l'exercice de réflexion se fait bien, et avec l'ensemble des parties prenantes, beaucoup de choses s'y aligneront.

Question d'un participant : En matière de gestion des risques humains et émotionnels, comment les entreprises françaises mettent-elles aujourd'hui en place des plans d'action ou de détection concernant les risques de radicalisation en entreprise (entendu au sens large : radicalisation religieuse, mais aussi collaborateurs qui peuvent se sentir mis à l'écart) ? Comment appréhende-t-on ce phénomène et existe-t-il des vade-mecum d'entreprise pour détecter et anticiper ce genre de comportement, avant d'avoir un collaborateur qui « claque la porte » de l'entreprise en emportant avec lui des données sensibles, des listings, etc. ?

Catherine KUSZLA : Il existe, au sein de certaines universités, des formations sur le management des risques psychosociaux (RPS), formations auprès desquelles j'ai eu la chance d'intervenir et ainsi rencontrer un groupe de personnes intéressées par ce type de problème. Il est d'ailleurs instructif de voir qui se préoccupe de ce type de risques : des RH évidemment, mais aussi des journalistes, des avocats, ou encore des syndicalistes. Ces personnes arrivaient dans la formation avec une vision très humaine du problème. Toutefois, cette vision ne suffit pas puisqu'on ne peut pas prendre conscience collectivement d'un problème s'il n'existe pas de système de représentation partagée (indicateurs, réunions, bases de discussion, etc.). Au sein des entreprises, ce travail de détection est souvent conduit par les ressources humaines ou le CHSCT. Il existe en parallèle des démarches de prise en compte des RPS à partir de deux outils : les enquêtes de satisfaction et des formes de *reporting*.

Gilda SIMONI : En effet, il existe des approches palliatives, qui vont répondre de façon partielle. Des modules ont été développés, notamment à l'École des mines, avec une recherche d'approche de gestion globale, que l'on appelle « la dynamique identitaire

globale de l'acteur ». Cette approche vise à répondre aux questions suivantes : quel est le rôle de la place de l'acteur ? A-t-il les moyens physiologiques et les ressources pour y répondre ? Que se passe-t-il au niveau relationnel pour tenir ce rôle ? Plus généralement encore, quelle est la place donnée aux individus dans une organisation ? Il s'agit là d'une conception très managériale.

Question d'un participant : On voit que l'on doit reconsidérer notre manière de penser. Or, nous sommes tous conditionnés, dans un système, et il est très difficile de s'en extraire. Est-ce que le fait de passer d'une gestion par fonction (au sein de l'entreprise) à une gestion par projet permettrait d'opérer ce changement ?

Étienne MACLOUF : La RH moderne met beaucoup d'espoir dans l'idée qu'un salarié heureux permet de créer de la performance. Or, cette théorie n'a jamais été démontrée. Une entreprise peut être très performante tout en détruisant très bien ses salariés [*rires*]. La dichotomie entre le système et l'individu reste un problème important.

Question d'un participant : Que pensez-vous du modèle de « l'entreprise libérée » ?

Étienne MACLOUF : Il s'agit d'une idée très ancienne, qui remonte au début de l'âge industriel. C'est ici une preuve que le management industriel ne s'est jamais réformé, malgré toutes les critiques et les propositions alternatives. Il est prudent de conserver une certaine distance avec les nouvelles idées, qui vont nous permettre d'améliorer et de rendre les systèmes plus conformes à ce que l'on voudrait pour nous, les individus. Le management libéré – tout d'abord, il s'agit là d'un regain pour les cabinets de conseil – est une possibilité de mettre les individus au travail directement sous la pression de la production. Les grands exemples présentés régulièrement sont des petites équipes, qui se recrutent et se licencient toutes seules. Cette idée, de l'entreprise libérée, est en train de se développer et on ne dispose pas encore du recul nécessaire pour évaluer ses effets sur le long terme. De manière générale, les concepts performant : ils ont une efficacité très forte, qui transforme le monde (matériel et humain) à très grande vitesse.

Question d'un participant : Pour revenir sur la question des mots et du vocabulaire, lorsque l'on se demande « La RSE et au-delà : questionner la stratégie, la gouvernance et le management », oui mais au fond, le management de quoi ? Entreprise, institution, organisation, société, etc., tous ces termes ne recouvrent pas les mêmes réalités. Il est légitime alors de se poser la question de l'objet de la RSE. Est-ce que la RSE de l'organisation est la même que celle de l'entreprise ? De la société ?

Réaction d'un participant : La RSE est un terme assez ancien et un peu désuet. L'OCDE, depuis plusieurs années, a réalisé de nombreux travaux autour de ce concept de *responsible business conduct*, autrement dit de « gouvernance responsable ». La responsabilité est posée, aussi bien sur les chaînes d'approvisionnement, sur l'environnement, sur les relations sociales, etc. Il s'agit d'un concept, évaluable, plus large que celui de la RSE.

Béatrice BELLINI : Il existe un véritable débat autour de la sémantique : la notion de *responsability* ne recouvre pas la même définition que celle de responsabilité en français. À ce titre, il est plus juste de parler d'*accountability* en anglais. Cette différence sémantique nuit au concept de « responsabilité » en français puisque, lorsque la traduction est faite littéralement (responsabilité → *responsability*), la notion perd de son sens.

Réaction d'un participant : « *Accountable* » signifie « rendre compte », mais alors se pose la question « à qui ? ». « *Responsible* » signifie que la responsabilité incombe à l'auteur de l'activité. Lorsqu'une entreprise fait fabriquer des vêtements au Bangladesh par exemple, elle est responsable de ses activités sur place, même si elle n'a pas de comptes à rendre.

André COUPET : Finalement, et les débats de la loi Pacte l'ont démontré, l'entreprise (qui est une personne morale) doit rendre compte à l'ensemble de ses parties prenantes, donc *in fine* à la société (avec un grand « s »).

Béatrice BELLINI : L'aspect culturel est également très important. Quelque chose qui ne nous paraît pas acceptable en France peut l'être aux États-Unis par exemple. Certains enseignants-chercheurs qui travaillent à l'étranger, notamment dans des pays en développement, voient la France comme un pays qui peut les aider à porter d'autres modèles, plus humanistes.

Réaction d'un participant : La dimension culturelle, philosophique et finalement hégémonique de la culture occidentale présente des destructions, des catastrophes mais jamais de remise en question de ce modèle présenté comme « parfait ». L'exemple de l'hégémonie des écoles de commerce démontre cette domination culturelle. Il n'y a jamais de référence à la culture des autres, à la philosophie des autres : on impose un modèle qui est destructeur et on ne se remet jamais en question. Il est temps de changer de paradigme et de faire preuve d'un peu de sagesse, d'où la nécessité de réaliser une analyse comparative des modèles de développement, de management, etc.

Étienne MACLOUF : Souvent, dans les cours de stratégie, de développement et d'innovation, on en arrive à une approche socioculturelle au sein de laquelle on oppose « société traditionnelle » et « société moderne ». Le problème de ce raisonnement est qu'il crée un bloc. Dans la culture occidentale, il existe des controverses fortes, par exemple sur les OGM, le nucléaire, les modèles de développement, etc. Parler de domination d'un modèle sur l'autre occulte le fait qu'au sein même de ces deux grands modèles, il existe également des controverses, qui peuvent être très violentes.

André COUPET : Il faut lire [l'article du Pr. Parker dans le Guardian](#), « Why we should bulldoze the business school ». Il faut fermer les 13 000 écoles de commerce qui existent partout dans le monde, au sens où elles sont toutes basées sur une seule et même valeur : la cupidité. Il incombe une grande responsabilité, au monde universitaire, de proposer un modèle alternatif au modèle actuel avec de nouvelles valeurs, une nouvelle manière de voir l'entreprise mais aussi de l'enseigner.

Réaction d'un participant : Il ne faut peut-être pas remplacer un modèle par un autre. L'idée selon laquelle à une question, il faut trouver une seule et même réponse doit être abandonnée. La notion de territoire, du local, est revenue à plusieurs reprises au cours des interventions et cette notion est très importante. Il y a un réel besoin de revenir à une échelle locale, non pas au sens de la communauté mais au sens de l'endroit sur lequel l'entreprise crée de la valeur et exerce son activité. Il convient de revenir à des fondamentaux au sens où l'on ne peut pas, et l'on ne doit pas, rechercher un modèle universel, qui apporterait une solution à toutes les problématiques. La difficulté réside dans le fait de passer d'un modèle global à une multitude de réponses, qui s'inspirent de références communes mais qui vont essayer de reconstruire quelque chose de cohérent avec le territoire sur lequel elles se mettent en place.

Béatrice BELLINI : L'adaptation au contexte local est essentielle. Il faut aussi parler de la notion de trajectoire puisqu'il n'est pas possible de passer d'un modèle à un autre instantanément.

Catherine KUSZLA : Les modèles socioéconomiques et leur transformation sont à étayer, en dépit des paradigmes dominants. Ainsi dans le système universitaire et académique international en sciences de gestion, les paradigmes dominants sont de fait renforcés. Si un enseignant-chercheur propose une approche critique, il a peu de chance de voir ses publications figurer dans les revues « à quatre étoiles ». Le système d'évaluation fait que l'intérêt personnel du chercheur peut le pousser à se cantonner aux approches dominantes. Cependant, l'université publique reste encore un lieu qui permet d'avoir une liberté d'approche, de confrontation, et qui permet de faire intervenir des personnes diverses qui ne sont pas strictement du même domaine de recherche, capables de faire évoluer modèles et théories.

Béatrice BELLINI : Merci à tous d'avoir échangé. Il pourrait être intéressant de soumettre certaines idées au président de la Plateforme RSE, notamment le dictionnaire « par fonction », pour que tous les corps de métiers puissent se comprendre et parler le même langage afin de pouvoir développer ensemble des solutions efficaces.



CONCLUSION

Gérald MAJOU DE LA DEBUTRIE

Conférence des grandes écoles (CGE)

Tous les sujets abordés questionnent l'objet de l'entreprise en tant que mythe juridique : travailler collectivement à quelque chose qui n'est pas atteignable à l'échelle individuelle. L'urgence collective est aujourd'hui de répondre aux objectifs du développement durable.

Du côté des étudiants, le camp du sérieux est en train de se déplacer. Ils recherchent du sens et à se sentir utiles pour la société. L'entreprise ne doit plus seulement produire du financier : elle doit désormais contribuer aux objectifs du développement durable.

Dans le cadre du pôle des enseignants-chercheurs, le chercheur doit connaître ses impacts mais aussi les limites qu'il se fixe, dans un cadre éthique. À ce titre, quelques travaux sont menés au niveau institutionnel. En septembre prochain, à l'occasion du High Level Political Forum, la France présentera son état des lieux en la matière.

Toutefois, il convient de noter que peu d'organismes de recherche ont fait des démarches d'évaluation sur eux-mêmes. La CGE-CPU a lancé, il y a un peu moins d'un an, un groupe de travail visant à poser la question de la « recherche soutenable » et la mesure de son impact. Trois grands axes de recherche :

- « élaboration et mise en œuvre de la stratégie de recherche » : pilotage, évaluation des impacts de la recherche et dans la conduite de la recherche, de la formation et de l'évaluation des chercheurs et des doctorants, projets de recherche en lien avec les ODD. Exemple de l'INSAE Lyon, qui a réorganisé l'ensemble de ses départements de recherche par enjeux sociétaux ;
- « interaction entre la science et la société » : relation avec l'évaluation, relation avec le monde socioéconomique (questions d'entrepreneuriat), relation avec le

grand public, relation avec les pays étrangers (co-développement) et relation avec l'État et les administrations (appui aux politiques publiques) ;

- « cadre et éthique des responsabilités au sein de l'organisme de recherche » : éthique et responsabilité, déontologie et intégrité scientifique, intelligence économique (transparence vs confidentialité).

Céline LEROY

Conférence des présidents d'université (CPU)

Il est essentiel de co-construire et d'être co-influent. En ce sens, le monde universitaire et de la recherche se doit de porter une parole.

La notion de management responsable interroge les modalités de création de valeur partagée entre différentes parties prenantes. C'est un véritable sujet pour les universités, qu'il s'agisse de leurs missions de formation et de recherche comme de leur fonctionnement.

La CPU et la CGE ont élaboré dans cet esprit en 2010 un référentiel DD/RS qui a conduit à un processus de labellisation des établissements (20 en janvier 2019). C'est encourageant mais pas satisfaisant. En effet, l'enseignement, la recherche et la transformation de l'ESR sous le prisme du management responsable progressent parfois trop lentement.

Si nombre de dirigeants sont conscients que la responsabilité sociale incarne désormais un levier d'innovation et de croissance, il est parfois complexe de l'intégrer comme une composante intrinsèque de la mission des organisations à travers la formation de « managers responsables ». C'est pourquoi la CPU et la CGE saluent cette initiative portée par des membres du Pôle chercheurs développeurs de la Plateforme RSE en collaboration avec France Stratégie.

Engagées dans une mission sociétale, « l'éducation », les universités ne sont pas assez incitées à faire la preuve de leur contribution au développement durable, ni même à communiquer explicitement sur leur plus-value sociale et leurs dynamiques partenariales. Mais les choses changent depuis vingt ans et nous soutenons un mouvement qui se développe dans un certain nombre de territoires comme La Rochelle, Nantes, Rennes, Nanterre bien sûr, et d'autres encore. La RSE représente un levier d'innovation managériale, organisationnelle et pédagogique. Nous en sommes bien conscients.

Aussi nous vous remercions vivement pour votre contribution au débat que nous ne manquerons pas de relayer à nos membres.

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[@francestrategie_](https://www.instagram.com/francestrategie_)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.