

Regards croisés sur Engagement RSE & performance

**Soufyane FRIMOUSSE,
Jean-Marie PERETTI**

« Question(s) de Management » a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante :

« Un engagement fort en RSE (Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale) peut-il contribuer à la performance globale de l'entreprise? Si oui, pourquoi et comment? »

Omar AKTOUF, Marie-Noelle AUBERGER, Hervé AZOULAY, Nehme AZOURY, Pierre BARET, Nicole BARTHE, Jacques BENOIT, Laila BENRAISS, Bouchra BENRAISS, Pascale BERGONIER, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Patrick BEZIER, Mireille BLAESS, Marc BONNET, Isabelle CADET, Laurent CAPPELLETTI, Michel CAPRON, Laurent CHOAIN, Richard DELAYE, Stéphanie DELTENRE, Marc DELUZET, Jean-Yves DUYCK, François ECOTO, Manal EL ABOUBI, Jean-Marie ESTEVE, François FATOUX, Corinne FORASACCO, Anne Marie FRAY, Jean-Michel GARRIGUES, Alexandre GUILLARD, Bernard GUILLON, Sana HENDA, Abderrahman JAHMANE, Jacques IGALENS, Michel JORAS, Emmanuel KAMDEM, Hervé LAINE, Hubert LANDIER, Erick LEROUX, Boucha MZALI, Hadj NEKKA, Maria NICULESCU, Yvon PESQUEUX, Odile UZAN, Stéphane RENAUD, Jean-Jacques ROSE, Valérie SWAEN, Raja TAZI-SIDQUI, Maurice THEVENET, Delphine VANHOOREBEKE, Catherine VOYNNET-FOURBOUL ont apporté leurs réponses.

Faut-il des entreprises à responsabilité sociétale illimitée ? Depuis près d'un demi-siècle, ce débat oppose ceux qui estiment que la seule responsabilité est à l'égard des actionnaires aux tenants d'une responsabilité élargie à l'ensemble des parties prenantes. Aujourd'hui, le concept d'entreprise socialement responsable s'est largement imposé dans les différents pays. L'entreprise doit assumer des responsabilités réglementaires, économiques, sociales, sociétales et environnementales. Une entreprise socialement responsable est consciente des conséquences de ses actions. La RSE se décline à trois grands niveaux : une responsabilité à l'égard des salariés, à l'égard de la société et à l'égard de l'environnement. L'adoption d'une démarche de RSE peut être motivée par la pression de la réglementation - Les entreprises s'efforcent de respecter la conformité légale – les pressions des parties prenantes et le besoin de renforcer leur légitimité. L'intérêt économique d'une politique RSE est de plus en plus souvent évoqué. Une question mérite d'être posée aux chercheurs et aux praticiens : un engagement fort en RSE (Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale) peut-il contribuer à la performance globale de l'entreprise ? Il est essentiel de mesurer les effets d'une démarche de RSE sur la performance globale et d'en expliquer les processus. La diversité des regards réunis dans ce dossier permet d'alimenter la réflexion des parties prenantes.

Selon **Omar AKTOUF**, être responsable revient à remettre en question la pensée économie-management dominante et à ne plus confondre enrichissement des riches et bien-être des économies et sociétés. Pour **Marie-Noelle AUBERGER**, il faut se demander si la RSE comme attention portée aux parties prenantes autres que les actionnaires et les dirigeants contribue à la performance économique. Avec **Hervé AZOULAY**, il n'y a pas d'actionnaires durablement heureux sans clients satisfaits, personnel motivé et considéré. **Nehmé AZOURY** souligne que la Responsabilité Sociale vise à réduire les impacts

pervers des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société globale, tout en n'excluant point leur essor financier et économique. **Pierre BARET** insiste sur l'importance des outils comptables à même de mesurer les dimensions extra-financières.

Nicole BARTHE affirme que l'impact économique produit par la RSE se confirme par l'intérêt croissant des consommateurs ou des investisseurs pour ce type d'« organisations engagées ». Il se traduit par la montée d'un certain nombre d'indices boursiers. **Jacques BENOIT** souligne que la RSE est une chance pour l'entreprise car elle valorise l'image de l'entreprise et permet notamment de développer une culture d'entreprise. **Laïla BENRAÏSS** et **Bouchra BENRAÏSS** montrent que le non-respect des engagements sociétaux présente un risque pour l'entreprise. **Pascale BERGONIER** et **Alexandre GUILLARD** indiquent que les actions de Responsabilité Sociale et Environnementale de MMA sont principalement tournées vers ses clients, les citoyens et ses collaborateurs et contribuent toutes à la performance globale de l'entreprise. **Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS** souligne que le poids des parties prenantes dans la réussite de l'entreprise s'est encore accru avec la révolution digitale dont l'une des caractéristiques essentielles est celle de la transparence. **Patrick BEZIER** présente l'engagement RSE du Groupe Audiens avec notamment le Club du Développement Durable qui est un espace de savoir et de partage des bonnes pratiques dédié aux professionnels de la culture. Pour **Mireille BLAESS**, la RSE est contributive d'un projet d'entreprise. Des pratiques existaient en RH dans les entreprises, la RSE permet de les consacrer et de les intégrer à l'image de marque employeur.

Marc BONNET s'appuie sur des travaux de recherche afin d'affirmer que le lien entre performance financière et engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas encore vérifié. Ceci s'explique par la nature multidimensionnelle de la RSE et de la performance globale. Selon **Isabelle CADET**, une réflexion peut s'engager sur l'intérêt à prendre en considération la performance globale de l'entreprise, entendue comme la contribution des entreprises au développement durable. D'après **Laurent CAPPELLETTI**, les performances durables des entreprises et des organisations demandent pour se pérenniser de la RSE à « tous leurs étages ». **Michel CAPRON** souligne que l'on est encore aujourd'hui, lorsqu'on parle de RSE, prisonnier d'une capture managériale utilitariste qui renverse l'ordre des moyens et des fins. D'après **Laurent CHOAIN**, nous sommes à l'aube d'un dépassement de la RSE par un concept beaucoup plus puissant, celui de « *shared value* ». **Richard DELAYE** valorise le lien entre RSE et « le mieux vivre ensemble » par un (re)tissage des liens intergénérationnels et le Respect des Spiritualités dans l'Entreprise. **Stéphanie DELTENRE** constate que pour maximiser la performance globale de l'entreprise, la RSE apparaît à la fois comme un moyen d'influer sur la culture d'entreprise pour davantage d'engagement au travail, et comme un outil de pilotage stratégique des organisations qui désirent maintenir et conquérir des marchés ou des capitaux.

Selon **Marc DELUZET**, quatre enjeux s'avèrent cruciaux pour optimiser la contribution qu'apportent les politiques de responsabilité sociale à la performance globale de l'entreprise : retenir une conception élargie de la performance et de la création de richesses ; mettre le développement humain au cœur du travail ; développer le partenariat entre entreprises pour innover et améliorer le service aux clients le long des chaînes de valeur ; développer le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

Jean-Yves DUYCK présente l'intérêt que suscite la spiritualité en situation de travail. Donner du sens au travail par des moyens « doux » et « humains » reste un contributeur essentiel à la performance de l'entreprise. D'après **François ECOTO**, l'engagement en RSE ne doit surtout pas être un alibi « performatif ». Cet engagement pourra jeter des jalons, s'il est bâti et construit autour de l'idée selon laquelle les ressources naturelles ne sont pas illimitées. Pour **Manal EL ABBOUBI**, il ne s'agit plus de penser au management de la RSE mais plutôt à un management par la RSE. **Jean-Marie ESTEVE** présente une démarche volontariste issue d'une expérience entrepreneuriale de 30 ans dans le BTP. Il s'agit d'inscrire les salariés, richesse fondamentale, dans une valorisation continue en RSE et l'opérationnaliser en les hébergeant dans un éco-bâtiment qu'ils ont conçu s'avère être un excellent levier de performance globale de l'entreprise. **François FATOUX** souhaite poser la question du lien entre dynamique de dialogue avec les parties prenantes et performance des entreprises. Selon **Corinne FORASACCO**, le management et les Ressources Humaines sont directement interpellés sur leur capacité à réunir les conditions d'un cadre de travail écologique, de mise en œuvre des pratiques RH porteuses de sens et d'opportunités. **Anne-Marie FRAY** rappelle que le concept de performance de l'entreprise est renouvelé sous la pression du besoin nécessaire de son acceptabilité et de sa légitimité

sociale demandée par le salarié. A travers le management responsable, la RSE n'est plus une affaire de spécialiste, mais bien une dimension universelle au service d'une performance globale revisitée dans sa finalité.

Jean-Michel GARRIGUES revient sur l'évaluation de la responsabilité sociétale et environnementale qui fera probablement partie des indicateurs de la prochaine norme internationale en matière de gouvernance humaine. **Bernard GUILLON** souligne l'importance de la performance durable. Le rôle du gestionnaire est d'abord celui d'un vérificateur de l'action réelle et plus encore de la volonté d'agir ; c'est un temporisateur du risque. Selon **Sana HENDA**, il est indispensable pour l'entreprise de développer son capital humain tout en privilégiant et encourageant la participation des salariés à leur programme RSE. Pour **Jacques IGALENS**, il ne s'agit plus de mesurer et de constater ou non des corrélations, il s'agit de comprendre, d'expliquer et surtout de mobiliser. Il faut savoir raconter une histoire : pour quelles raisons telle ou telle action de l'entreprise qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de RSE aura un impact sur ses résultats économiques. C'est ce qu'il nomme « les scripts du business case ». Avec **Michel JORAS**, la croissance inclusive ne peut se déployer qu'avec l'appui d'un engagement fort de toutes les parties prenantes à la RSE de l'entreprise sous le leadership des dirigeants et des fonctions support à partir d'une vision partagée et proclamée, de valeurs établies. **Emmanuel KAMDEM** montre que la RSE est une préoccupation croissante dans les entreprises camerounaises. Longtemps considérée comme une activité initiée et développée sous l'impulsion des firmes multinationales étrangères, dans leurs discours et leurs pratiques sur le développement durable, la RSE se développe progressivement dans les petites et moyennes entreprises locales qui constituent l'ossature principale de l'économie du pays. Selon **Hervé LAINE**, un peu de RSE c'est bien, beaucoup de RSE, c'est dangereux. Aussi ne faut-il pas s'étonner qu'un *engagement fort en RSE* soit, souvent, avant tout de la « Com. », de la cosmétique et non de l'éthique.

Pour **Hubert LANDIER**, la RSE, dès lors qu'elle est largement partagée parmi ses salariés, contribue à donner sens à leur travail. Elle constitue par conséquent un facteur d'engagement. **Erick LEROUX** insiste sur les nombreux avantages de la RSE : augmentation des ventes, renfort de l'image de marque, attractivité des investisseurs, capacité à attirer et fidéliser les talents. Selon **Bouchra MZALI**, être socialement responsable peut être créateur de valeur si cet engagement est centré sur les dimensions « prisées » du moment, cependant sa contribution à la performance globale de l'entreprise variera selon le niveau dudit engagement et du secteur d'activité, et cet engagement n'aurait probablement aucun effet s'il vise des « composantes moins prisées de la RSE ».

Pour **Hadj NEKKA**, les résultats de recherche les plus intéressants ne sont pas ceux qui confirment la relation RSE et performance mais ceux qui mettent l'accent sur la nature des circonstances qui augmenteraient les chances pour une telle relation de se vérifier. **Marie NICULESCU** souligne les problèmes conceptuels et empiriques de la RSE. D'après **Yvon PESQUEUX**, l'engagement fort de la RSE repose sur le postulat de la primauté accordée sur les initiatives volontaires sous les trois registres que sont le social, le sociétal et l'environnemental. **Odile UZAN** signale que certaines études indiquent que l'engagement RSE est l'un des critères pris en considération dans le choix de l'entreprise par les jeunes candidats au niveau international. **Stéphane RENAUD** indique que les entreprises canadiennes adhèrent de plus en plus aux principes de la RSE. Ici, c'est la GRH qui doit être particulièrement mise à contribution afin de créer une forte culture organisationnelle axée sur les principes de la RSE auprès de la main-d'œuvre. **Jean-Jacques ROSE** souligne que la RSE doit demeurer un impératif catégorique et non un facteur de production facultatif.

Valérie SWAEN explique les conditions sous lesquelles l'entreprise peut espérer un retour plus important de son engagement dans une démarche de RSE en insistant notamment sur l'importance de la protection de la planète. **Rajae TAZI SIDQUI** insiste également sur la nécessité de diversifier les critères et les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise. **Maurice THEVENET** évoque l'étiologie de la performance et celle de la promotion d'une responsabilité élargie de l'entreprise. Selon **Delphine VANHOOREBEKE et Abderrahman JAHMANE**, l'engagement RSE s'insère dans une dynamique de création de valeur immatérielle qui préfigure la création de valeur dans sa globalité et il existe de forts risques à ce qu'une entreprise peu respectueuse ait du mal à réunir les conditions à une performance globale durable. Pour **Catherine VOYNET FOURBOUL**, le souci de la performance globale permet de donner sa juste place à la RSE sans oublier l'inclusion des autres niveaux de la performance.

Être responsable revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management

Omar AKTOUF, Professeur HEC Montréal

Débutons par les raisons pour lesquelles « notre monde économico-managérial est non seulement en totale crise de sens, mais « marche sur sa tête » depuis deux siècles... Pour le strict essentiel je dirais que cet univers économie-gestion est construit sur de faux fondements. Je ne traiterai, dans le cadre de ce regard croisé que d'un seul de ces « faux fondements », qui est, en quelque sorte le « pivot » de tous les autres : la démentielle croyance en la possibilité d'une croissance non seulement infinie, mais infinie *pour tous*. Croyance qui est à la base de tout ce qui fait l'édifice théorique et pratique de l'économie-management néolibérale dominante. Or il est très aisé de montrer et comprendre, que notre planète est un « monde fini », rien d'infini ne saurait s'y inscrire : on ne peut faire infiniment de profit sur infiniment d'arbres, ni sur infiniment de poissons, ni sur infiniment de pétrole... tout ce qui existe sur notre terre est limité et « fini ». Le dogme de croissance infinie-continue ne peut donc être, *in fine*, que bien plus destructeur que bienfaiteur, puisqu'il met en jeu une logique de maximisation de choses qui ne peuvent jamais être maximales : la terre ne donne ni le maximum d'arbres, ni le maximum de poissons, ni le maximum de pétrole... elle en donne ce qu'elle « peut », en fonctions d'innombrables, complexes, délicats et fragiles jeux d'équilibres qui se font sur les temps géologiques (milliers et millions d'années), tandis que nous en usons et abusons sur des temps « humains » (dizaines d'années). Il en résulte que cette économie-business néolibérale qui *veut* et préconise la maximisation (des profits, de l'intérêt, des rendements boursiers, des dividendes, de la valeur des actions, du PNB...) conduit automatiquement à la formation de la seule « boule de neige » qui peut gonfler à l'infini : la mécanique infernale-illimitée des bulles financières. Seule en effet la finance (portée par l'illusion de quelque chose qui peut s'accumuler sans limites : le numéraire, l'argent, la monnaie, les fortunes mesurées en digits informatiques) peut devenir « la chose » faisable-cumulable à l'infini. L'économie-management se « financiarise » à des échelles toujours plus démentielles (une des choses que dénonce et analyse – à sa façon- T. Piketty dans son célèbre *Le capital au 21^{ème} siècle*, ou encore R. Reich dans son documentaire *Inequality for all*). La « valeur » de ce que le capital produit désormais dans « l'économie réelle » est vite dépassée par la « valeur » de ce que ce même capital peut réaliser en placements financiers, en spéculations boursières, délocalisations-licenciements-fusions-acquisitions... ce que Piketty appelle « capitalisme de rente ». Jusqu'à quand va-t-on continuer aussi naïvement à confondre émergence de nouvelles classes de nouveaux super-riches avec développement économique de nos pays ! ? À ce titre, le Mexique dispose de l'homme le plus riche du monde, Carlos Slim... qu'est-ce que cela a rapporté au Mexique qui est en quasi guerre civile, avec en prime la moitié de sa population vivant en dessous du seuil de pauvreté et un état de violence sociale jamais égalé dans toute l'histoire du pays ? Quand cessera-t-on cette stupéfiante confusion entre enrichissement des riches et bien-être des économies et sociétés ! ? La réponse est : lorsque cessera la domination de la mortifère idéologie néolibérale, idéologie qui confond « description » du fonctionnement des économies « telles qu'elles plaisent aux plus riches », avec « élaboration de théories économiques ». En guise de mot de la fin : tant que l'idée même de profits maximaux persiste, elle tue *ipso facto* toute idée de responsabilité.

L'attention portée aux externalités est-elle économiquement rentable ?

Marie-Noelle AUBERGER, Direction de publication de « La Missive de Gestion Attentive »

Si on définit la performance globale comme le meilleur équilibre entre les satisfactions des différentes parties prenantes de l'entreprise, il pourrait paraître tautologique de se demander si l'attention portée aux parties prenantes contribue à la performance globale. Et comment mesurer la RSE ? Les agences de notation telles que Vigeo développent chacune la leur et en changeant de temps en temps ; la « quasi-norme » ISO 26000 n'est pas certifiable, c'est dire qu'il n'y a pas (pas encore ?) de stabilité en la matière. Ceci fait dire à un auteur caustique que « En se faisant évaluer à grands frais, nos grands groupes achètent des indulgences » (Michel Godet, *Libérez l'emploi pour sauver les retraites*). La question sous-jacente paraît donc être : la RSE comme attention portée aux parties prenantes autres que les actionnaires et les dirigeants contribue-t-elle à la performance économique ou l'empêche-t-elle ? Certains économistes affirment que tout ce qui n'est pas recherche du profit immédiat est un gaspillage, d'autres que les entreprises attentionnées à leur environnement social et écologique sont

in fine plus performantes économiquement, c'est la théorie du *business case*. Le risque de réputation fait frémir certaines multinationales, beaucoup mais, comme le rappellent Michel Capron et François Quairel dans leur récent ouvrage *L'entreprise et la société*, on n'a pas apporté de manière irréfutable « la preuve qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la performance financière », ni d'ailleurs la preuve d'un lien négatif. Néanmoins, les travaux de Patrick Guiol et Jorge Muñoz ont montré un lien fort entre mode de management et santé des salariés dans les PME étudiées.

La reconnaissance, qui ne s'exprime pas seulement par la rémunération mais aussi par la considération, est importante pour les salariés ; son absence engendre de la souffrance au travail et donc des accidents du travail et des maladies professionnelles, et même des maladies « ordinaires ». D'autres chercheurs ont démontré que la rentabilité des entreprises ayant une politique d'actionnariat salarié était supérieure à celle des entreprises qui en étaient dépourvues, et que cet avantage était d'autant plus élevé qu'il existait une politique de participation à la gestion et à la gouvernance. Même s'il peut exister ici un biais statistique (lequel n'existe pas dans les travaux des chercheurs rennais), on peut avancer l'hypothèse suivante : l'attention portée aux parties prenantes internes est un facteur de performance économique (performance économique *largo sensu*, distincte de la performance financière à court terme), celle portée aux parties prenantes externes, notamment à celles qui sont muettes (l'environnement lointain, les générations futures) ne montre pas de causalité prouvée, ni positive, ni négative, tout au moins à moyen terme.

Satisfaire les parties prenantes

Hervé AZOULAY, chef d'entreprise

La RSE implique qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs. Il n'y a pas d'actionnaires durablement heureux sans clients satisfaits, personnel motivé et considéré. La pratique nous prouve tous les jours que nous pouvons avoir tous les indicateurs comptables au beau fixe et ne pas avoir une entreprise performante et innovante. C'est pourquoi, un fort engagement en RSE contribue à la performance globale de l'entreprise. Mieux connaître la satisfaction professionnelle du personnel, c'est connaître et analyser la manière dont sont perçues les politiques mises en œuvre, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction et les attentes prioritaires. Cette connaissance permet de mieux ajuster le management à la réalité concrète et d'entreprendre des actions adaptées aux enjeux. Evaluer les pratiques, améliorer la qualité, c'est une bonne manière de faire progresser la compétitivité de l'entreprise en la mesurant. Les indicateurs généraux orientent et structurent l'ensemble de la démarche, dans un souci de renforcer l'unité et la cohérence. Contrairement à certains préjugés, l'écologie industrielle ne crée pas de coûts supplémentaires pour l'entreprise, mais permet également, en trouvant des astuces, en innovant, en réduisant l'énergie sur les matières premières, de dégager des gains d'efficacité. Lorsque l'entreprise s'identifie à l'emploi, au capital humain et à son environnement, son intérêt se confond à celui de la société.

Investir en RSE pour sceller et booster la performance gestionnaire

Nehmé AZOURY, Doyen, Université du Saint Esprit de Kaslik, Liban

Au tournant du 21^{ème} siècle, le récent concept de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale des entreprises, marque de son empreinte les diverses méthodes de gestion des entreprises. Considérée majoritairement comme une valeur ajoutée du point de l'efficacité et de l'efficacité des gouvernances et performance, la RSE constitue d'ores et déjà un levier non négligeable. Conscientes des conséquences néfastes accrues induites par le management traditionnel orienté exclusivement vers l'économie et le lucratif, les entreprises doublent leur insistance sur le respect des normes managériales véhiculées par le concept de la RSE et qui vise à réduire les impacts pervers de leurs diverses activités sur l'environnement et la société globale, tout en n'excluant point leur essor financier et économique. Ce challenge s'avère crucial dans le cadre d'une tendance internationale à devenir de plus en plus éthiques et « humains » dans le domaine de la gestion des entreprises. Investir donc dans la RSE influera certes positivement la performance gestionnaire et la pérennisera.

La performance globale... Quelle performance globale ?

Pierre BARET, Directeur scientifique IRSI, Professeur associé - Groupe Sup de Co La Rochelle

La prédominance du modèle libéral a légitimé la prévalence de l'intérêt des détenteurs de capitaux sur toutes les autres parties prenantes de l'entreprise. Dès lors, les règles de gouvernance se sont structurées pour prévenir le risque de comportement opportuniste du dirigeant au détriment des actionnaires. Dans cette perspective, les normes comptables qui se sont imposées privilégient l'information sur le rendement financier à court terme, au détriment de l'évaluation d'une performance globale de long terme qui inclurait des dimensions sociales et environnementales. Pourtant, la récurrence de scandales environnementaux et sociaux, couplée à des crises financières, questionne la pertinence de ce modèle actionnarial. Intuitivement, beaucoup conçoivent la nécessité de stratégies responsables et durables pour les entreprises, de dépasser le carcan court-termiste des marchés. De nombreux travaux sur le « business case » de la RSE visent à démontrer que celle-ci est source de performance. Mais tant que les gestionnaires ne s'accorderont pas sur des outils comptables à même de mesurer les dimensions extra-financières, la notion de performance globale ne sera pas légitime. Rappelons qu'il est illusoire de prétendre obtenir une mesure « objective », « vraie » : les normes comptables ne seront jamais que des conventions de calcul qui produisent une information supposée refléter une « performance » d'entreprise, soit purement financière, soit élargie à des enjeux sociaux et environnementaux. En l'absence de convention sur une comptabilité élargie permettant d'évaluer une performance globale, donc de légitimer un modèle partenarial, l'engagement fort et réel en matière de RSE ne sera perçu comme source de performance que si le couple actionnaire-dirigeant arrive à concevoir cette notion de performance globale.

Transparence, éthique et performance : l'engagement RSE

Nicole BARTHE, Professeure à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, GREDEG-CNRS-UMR 7321.

L'engagement constitue une forme de contrat entre deux parties. D'abord considéré comme une action volontaire de l'entreprise, l'engagement RSE a cependant été encouragé ou/et réglementé de différentes manières pour répondre notamment à des obligations de transparence et d'éthique. (Loi NRE-décret du 24 Avril 2012 – Norme ISO 26000...). Définie en 2001, comme une « *intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes...* » (*Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes-juillet 2001*), la RSE a progressivement évolué vers « *La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.* » (*Commission Européenne - 26 Octobre 2011*). Cette vision plus globale de la responsabilité de l'entreprise trouve son parallèle dans l'expression de sa performance. En effet si une entreprise doit répondre aux exigences de la société et de ses mutations diverses, elle doit aussi satisfaire à la demande de toutes ses parties prenantes internes ou externes. Dans le cadre de la traduction de l'engagement RSE en performance de l'entreprise, on peut déjà noter que celui-ci crée un meilleur environnement au travail. Il entraîne un accroissement de la motivation et de l'implication des salariés qui rejaillit lui-même sur leur fidélité et sur l'augmentation de leur productivité. La notoriété et l'image de marque de l'organisation s'en trouvent améliorées. L'impact économique produit par la RSE se confirme aussi par l'intérêt croissant des consommateurs ou des investisseurs pour ce type d'« organisations engagées ». Il se traduit par la montée d'un certain nombre d'indices boursiers.

Dès 2001, le Livre Vert de la Commission Européenne indique que des indices boursiers apportent la preuve du lien entre RSE et performance financière. Il s'agit notamment du DJGSI, du FTSE4 Good Indices, du Jantzi Social Index. Ce même document fait également état d'études démontrant que « 50% des excellents résultats des entreprises socialement responsables sont imputables à leur engagement social, tandis que l'autre moitié s'explique par les performances de leur secteur » (*Industry Week*). Ces quelques réflexions, études et constatations, concourent à démontrer qu'« un engagement fort en RSE (Responsabilité Sociétale, sociétale et environnementale) peut contribuer à la performance globale de l'entreprise ». La publication de la norme ISO 26000 est venue confirmer que les entreprises et plus généralement la société souhaitent cette démarche, qui constitue un véritable levier potentiel de croissance.

La chance de la RSE

Jacques BENOIT, ancien PDG de la société Benoît, intervenant à l'ESSEC Executive Education

La RSE est une chance pour l'entreprise à de nombreux titres. D'abord, elle valorise l'image de l'entreprise aux yeux de ses partenaires internes et externes à commencer par les clients qu'elle fidélise, mais aussi elle favorise un meilleur recrutement : quand on recherche un emploi on est en effet davantage attiré par une entreprise qui a une bonne image sociale. Ensuite, la RSE permet de développer une culture d'entreprise. Elle a pour effet que les salariés se sentent « chez eux » au travail, plus fiers de leur entreprise. La motivation est au rendez-vous. On relève moins d'absentéisme et moins de conflits sociaux. Elle permet à l'encadrement de développer le sens des responsabilités. La RSE génère des entreprises citoyennes qui prennent conscience de leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement et anticipent le respect des normes écologiques et juridiques. Elle entraîne une diminution des accidents du travail. En limitant tout gaspillage, elle permet de réaliser des économies sur les coûts de production sans compter les aides financières qui peuvent lui être liées. La RSE est également un plus pour les actionnaires qui veulent investir car elle est pour eux un garant de meilleures performances économiques et financières. Enfin la RSE est un moteur supplémentaire pour se démarquer de ses concurrents par l'innovation.

La RSE et la performance de l'entreprise

Laïla BENRAÏSS, MCF, IAE de Bordeaux et Bouchra BENRAÏSS, Professeur Université des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

La relation entre l'engagement RSE et la performance de l'entreprise a été déterminée de manière équivoque dans la littérature. Dans la pratique, il nous semble que la réponse à la question est positive. Nous pouvons souligner l'impact des engagements RSE de l'entreprise sur sa performance commerciale, sa performance financière et sur la performance individuelle et collective de ses employés. En effet, les exemples montrent que le non-respect des engagements sociétaux présente un risque pour l'entreprise : il peut écorner sa réputation et mettre en difficulté sa performance commerciale (par le biais de boycotts et d'actions collectives). La performance individuelle (et collective) des salariés est tout aussi impactée par un engagement fort en RSE : les actions RSE de l'entreprise figurent parmi ses attributs symboliques, ces attributs font la différence dans l'esprit des salariés actuels (fidélisation) et potentiels (attractivité). La RSE figure donc parmi les éléments qui exercent une influence importante sur les choix des postulants et sur l'intention de rester des employés actuels fiers d'appartenir à une organisation responsable. Pour ce qui est de la performance financière, une étude empirique (menée par Tulasi et Hanumantha, 2012) conclut que les entreprises les plus attractives peuvent accorder un salaire inférieur : les employés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur a une bonne réputation.

De l'engagement RSE à la performance globale.

Pascale BERGONIER, responsable du pôle Développement durable, groupe MMA & Alexandre GUILLARD, Direction du développement de l'intelligence collective COVEA

Depuis sa fondation en 1828, MMA a inscrit la solidarité, la proximité, la transparence et l'humanisme au cœur de ses valeurs. Ses missions sont naturellement orientées sur le long terme : évaluer, anticiper et gérer les risques de ses clients dans toutes leurs dimensions. Au-delà de son métier, MMA est engagée dans des actions sociétales et environnementales. En 2009, MMA a signé la charte du Développement Durable de l'Association Française de l'Assurance. Les actions de Responsabilité Sociale et Environnementale de MMA sont principalement tournées vers ses clients, les citoyens et ses collaborateurs et contribuent toutes à la performance globale de l'entreprise. Sur la partie environnementale, travailler à la réduction des gaz à effet de serre en maîtrisant la consommation d'énergie, en améliorant la gestion des bâtiments d'exploitation et de placement, en réduisant la consommation de papier par exemple, est source de réduction de coûts et d'économie de fonctionnement pour l'entreprise. Sur le cœur de métier de l'assurance, les actions de prévention vis-à-vis par exemple des clients automobile mais aussi des clients pros et entreprise sont destinées à limiter les risques de survenance d'un sinistre,

par une amélioration de la qualité du risque assuré. C'est donc réduire les fréquences et améliorer la rentabilité de l'activité d'assurance.

Le développement d'une approche assurantielle de nouveaux risques et nouveaux marchés (photovoltaïques, éolienne...) est par ailleurs une opportunité d'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Sur la partie sociale, contribuer à la qualité du dialogue social et agir pour le bien-être des salariés sont autant de sources de performance. Les exemples sont multiples et les bénéfices économiques indéniables : moins de stress au travail, moins d'absentéisme, meilleure implication et donc performance des collaborateurs. De même, toutes les expériences d'intelligence collective et d'efficacité collective (amélioration continue apprenante) tendent à l'amélioration de la performance des salariés sur le long terme, leur permettant également une meilleure adaptabilité aux changements. A titre d'exemple, 765 managers sont entrés dans un parcours de co-développement au sein de MMA et Covéa. Sur la partie sociétale, en fonction des parties prenantes (sous-traitants et fournisseurs, collectivités locales, associations locales, établissements d'enseignement) et de leurs attentes, les gains en termes de performance pour l'entreprise sont plus ou moins quantifiables. Cependant ces actions mises en place avec les parties prenantes externes améliorent l'image de l'entreprise mais aussi la fidélité et l'implication des collaborateurs de l'entreprise dès lors que ces actions sociétales contribuent à leur fierté d'appartenir à une entreprise responsable et sont en cohérence avec les valeurs portées par l'entreprise.

Un enjeu stratégique

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Professeur Associé, HEC Paris, Directeur Chaire Recherche Webhelp-HEC « Capital Humain et Performance »

Même si le rapport Brundtland, acte fondateur de la prise de conscience environnementale au niveau des Etats, date de 1987, il aura fallu plus de 10 ans pour ce mouvement pénétrer l'entreprise avec, notamment en France, des dispositions réglementaires de la loi NRE de 2001 qui fait obligation aux entreprises cotées sur le marché de rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale. La RSE est devenue dans de nombreuses entreprises un enjeu stratégique tant pour innover dans de nouveaux « business models », comme le montre le projet stratégique de Schneider Electric sur « l'efficacité énergétique » réduisant les gaz à effet de serre, que pour revisiter les politiques sociales et sociétales comme l'illustre la vision du groupe Casino avec son motto « Nourrir un Monde de Diversité ». Les niveaux de performances - financière, sociale et environnementale - de ces deux entreprises montrent à l'évidence qu'un engagement fort dans la RSE contribue à la performance globale. Le poids aujourd'hui des parties prenantes (stakeholders) dans la réussite de l'entreprise s'est encore accru avec la révolution digitale dont l'une des caractéristiques essentielles est celle de la transparence. Un engagement RSE ne pourra difficilement plus être « cosmétique » comme on l'a vu malheureusement fréquemment : les clients, collaborateurs et investisseurs seront déterminants pour la performance globale de l'entreprise avec l'enjeu clé de l'« e-réputation ».

La RSE, levier de développement des compétences et des connaissances

Patrick BEZIER, Directeur général du Groupe Audiens

Les démarches de RSE et de performance globale s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue ; elles visent, outre la rentabilité économique, une meilleure anticipation des attentes sociétales des salariés, clients, partenaires ou fournisseurs. Elles sont donc étroitement liées et s'enrichissent réciproquement. Pour le Groupe Audiens, la RSE renforce la relation clients : confiance et proximité se construisent dans le respect des préoccupations que nos adhérents nous adressent, en matière environnementale notamment. Le Club du Développement Durable est ainsi un espace de savoir et de partage des bonnes pratiques dédié aux professionnels de la culture. En s'impliquant dans des initiatives comme Ecoprod, Audiens accompagne également les entreprises dans l'acquisition des compétences nécessaires pour se préparer face aux enjeux énergétiques, climatiques, réglementaires et économiques. La capitalisation

des savoirs replace les ressources humaines au cœur de notre démarche : servir l'intérêt général, c'est valoriser les compétences des salariés, y compris celles qui ne sont pas immédiatement mobilisés, à travers une politique active de VAE et de formation, la gestion interne de la transformation numérique... C'est promouvoir l'égalité des chances, le respect de la diversité, l'emploi des jeunes et des seniors, des engagements qui nourrissent la performance de l'entreprise et sont sources de motivation. C'est donc ce qui permet de mieux servir nos clients, aujourd'hui et demain.

Performance globale et RSE : intimement liées ?

Mireille BLAESS, DRH OCP

Tout d'abord qu'entend-on par performance globale ? S'agit-il de l'équilibre entre économique et social ? S'agit-il de l'excellence dans tous les domaines de l'entreprise ? Selon nous, elle repose notamment sur la cohérence de gestion tant des actionnaires que des équipes internes, des clients, des fournisseurs et sous-traitants, de la sphère publique, tout ceci sous tendu par un système d'information et une gestion des processus optimisés. Ce que l'on sait c'est que le management de la RSE amène à tenir compte de l'ensemble des parties prenantes dans l'entreprise mais aussi dans la dimension sociétale, à savoir l'environnement de cette même entreprise au sens large. A ce titre la RSE est contributive d'un projet d'entreprise. Par ailleurs les obligations de reporting extra financier dans bon nombre d'entreprises permettent de mettre en évidence les actions sur le plan social tant en matière d'emploi que d'organisation du travail, de relations sociales, de santé et sécurité, de formation... Des pratiques existaient en RH dans les entreprises, la RSE permet de les consacrer et de les intégrer à l'image de marque employeur. Cela ne peut qu'impacter positivement le niveau d'engagement des collaborateurs qui visualisent mieux les actions de l'entreprise et sa contribution à son écosystème. Des salariés dont la fierté d'appartenance s'en trouve renforcée vont donc contribuer plus activement et donc influencer sur la performance globale. Donc une RSE forte pour une entreprise pérenne !

Liens entre RSE et Performance globale

Marc BONNET, Professeur IAE Lyon III, Président d'honneur de l'AGRH

Les travaux de recherche menés sur le lien entre performance financière et engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise n'ont jamais prouvé que la RSE conduit ou non à la performance. En effet, les analyses ont montré que tout dépend du contexte, des caractéristiques de la RSE mise en œuvre et de l'horizon temporel de la performance. Deux raisons peuvent expliquer cette difficulté à établir des règles simples et claires : - La RSE est de nature multi-dimensionnelle : elle comprend notamment des engagements vis-à-vis de parties prenantes très variées : les salariés, avec leurs objectifs de qualité des conditions de vie au travail et développement de leur employabilité, les générations futures, qui auront besoin d'une environnement de qualité, les acteurs de la formation dans les territoires où est ancrée l'entreprise, etc. - La performance globale comporte de nombreuses variables et ne peut se résumer à la performance financière, même lorsqu'elle est analysée sur plusieurs années. La méthode socio-économique montre notamment que les coûts et performances cachés peuvent être internes, comme la création ou bien la dégradation de potentiel et de l'investissement immatériel en potentiel humain. Il s'agit aussi de coûts-performances cachés externes (externalités positives ou négatives, dans le langage des économistes), comme dans le cas de la contribution ou non à l'emploi durable ou à la santé des clients. On peut notamment observer que certaines entreprises ayant un fort engagement en RSE sont en difficulté financière, parce que leurs performances cachées internes sont constituées par des investissements immatériels à long terme et parce que leurs performances externes en faveur des parties prenantes sont très généreuses, mais sans contrepartie. Mieux relier l'engagement en RSE et performance globale nécessite par conséquent la mise en place d'indicateurs sur les coûts et performances cachés, que les outils traditionnels d'économie et de gestion financière ne peuvent mesurer compte tenu de la complexité des variables en jeu. Les expérimentations d'une approche qualimétrique constituent une contribution à l'explicitation des liens entre RSE et performance globale. Cette méthode de mesure active l'interaction entre l'ensemble des parties prenantes pour mesurer de façon qualitative, quantitative et financière la performance socio-économique globale et durable de chaque partie prenante, ainsi que la contribution et la rétribution de chacun à la création de valeur durable.

Elle est associée à un support de la négociation périodique de la compatibilité des performances entre des acteurs ayant des objectifs en partie contradictoires. De nombreuses expérimentations de cette méthode qualimétrique de mesure des liens entre RSE et performance globale ont été réalisées par l'Iseor. Elles montrent que ce processus de mesure est indissociable de la qualité d'une négociation périodique et explicite des améliorations de performance entre les parties prenantes de la production de performance globale.

Le 4^e P de la RSE¹

Isabelle CADET, Professeur INSEEC

Il n'y a pas de réponse scientifique solide établissant un lien avéré entre entreprise responsable et performance économique et financière. Si une telle preuve existait, les entreprises s'engageraient d'elles-mêmes dans une responsabilité sociale et environnementale sans avoir besoin de leur démontrer l'intérêt de la démarche. Un engagement moral ou militant permettrait sans nul doute de changer de paradigme économique mais ce rêve social relève de l'utopie voire de l'idéologie. Entre le scepticisme ou la foi, une réflexion peut toutefois s'engager sur l'intérêt à prendre en considération la performance globale de l'entreprise, entendue comme la contribution des entreprises au développement durable. Compte tenu des enjeux économiques, financiers et technologiques, l'entreprise trouve déjà de nombreux moyens de réaliser des profits en prenant en compte son impact social, sociétal et environnemental. La France est même selon un article classée championne en RSE². Le plus grand défi relève de la complexité de cet engagement qui ne peut se conjuguer au singulier, la somme des intérêts individuels ne donnant pas la mesure de l'intérêt général, pas plus au niveau de l'entreprise que des Etats. La stratégie des petits pas touche également ses limites. L'interdépendance des économies commande effectivement un engagement fort, pluriel et cohérent sur des principes communs. La performance globale s'apprécie à l'aune de ce partage de valeur.

1 Cadet I. (2014), Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), responsabilités éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations, Thèse en Sciences de Gestion, CNAM Paris

2 <http://www.challenges.fr/economie/20150325.CHA4160/la-france-championne-en-responsabilite-sociale-des-entreprises.html>

La RSE, hygiène de l'entreprise et de l'organisation

Laurent CAPPELLETTI, Professeur CNAM, titulaire de la chaire « Comptabilité et contrôle de gestion », Paris

Depuis les travaux fondateurs de Carroll (1979) sur la Corporate Citizenship, la RSE a envahi la littérature en management ainsi que les entreprises au travers des lois, des normes, des chartes et des codes. Il s'agit au fond de la réparation d'un oubli car les performances durables des entreprises et des organisations demandent pour se pérenniser de la RSE à « tous leurs étages ». Cela a toujours été le cas, que l'organisation considérée soit une grande entreprise, une administration, une ETI, une TPE ou un artisan (boulangier, coiffeur...). RSE vis-à-vis des salariés de l'entreprise tout d'abord qu'il s'agit de former et motiver tout au long de leur vie professionnelle ; mais aussi RSE vis-à-vis des actionnaires ou des tutelles dont il s'agit de renforcer perpétuellement la confiance ; RSE à l'endroit des fournisseurs dont la qualité et les délais sont un levier puissant de qualité de services ou de production aux clients ; RSE vis-à-vis des clients bien entendu dont la satisfaction, la fidélité et la solvabilité sont des enjeux cruciaux ; RSE vis-à-vis des partenaires financiers de l'entreprise (banques), institutionnels (Etat, collectivités locales...) et citoyens (riverains, écologie...) tant il est vrai qu'une entreprise n'est pas un point du marché comme les économistes classiques le caricaturent trop souvent, mais un acteur « encastré » dans un lieu de vie. Et même « auto RSE » du dirigeant sur lui-même et sa famille pour éviter le burnout, les maladies professionnelles et les conflits familiaux. Sans RSE donc, pas de performances durables et globales pour les entreprises et les organisations qui apparaît comme une hygiène vitale de leur survie-développement. Remercions les théories du management d'avoir rejoint ces dernières années les pratiques d'entreprises en l'ayant comprises.

Une réponse impossible à une question biaisée

Michel CAPRON, Professeur émérite, IRG-UPEC

La question de la corrélation entre le comportement social, sociétal et environnemental d'une entreprise et ses performances fascine et taraude toujours les managers et un certain nombre de chercheurs en sciences de gestion. Il y a eu, depuis plus de trente ans aux Etats-unis et en Europe, des centaines de thèses et d'articles rédigés sur le sujet, sans que puisse se dégager un consensus scientifique sur une réponse unique. Et pour cause..., car tout dépend des conditions et des circonstances spécifiques de l'entreprise, une performance étant la résultante d'une multitude de facteurs, sauf lorsqu'on est assuré que l'inverse est vrai : de bons résultats financiers étant susceptibles de faciliter l'adoption de mesures en faveur d'un engagement responsable. De plus, il y a de multiples façons d'appréhender le comportement d'une entreprise sous ses différentes facettes et de concevoir ses performances et les manières de les évaluer. Ce qui est surprenant, en revanche, c'est le très (trop) petit nombre d'études qui cherchent à connaître les effets sur la société et l'environnement de politiques de RSE. C'est le signe que l'on est encore aujourd'hui, lorsqu'on parle de RSE, prisonnier d'une capture managériale utilitariste qui renverse l'ordre des moyens et des fins : en d'autres termes, une instrumentalisation d'un objectif sociétal d'intérêt général au service des intérêts privés de l'entreprise.

Réponses spécifique et générique

Laurent CHOAIN, DRH, Groupe MAZARS

Permettez-moi une réponse spécifique puis une réponse générique à cette question. Trois de mes quatre expériences professionnelles significatives de direction ces vingt dernières années se sont déroulées dans des organisations dont l'objet social, la vocation et l'identité profonde même étaient de servir une cause publique à partir d'un statut privé. L'ESC Reims, devenue Neoma, était un service consulaire d'éducation supérieure ; pour poser un exemple, il n'était pas concevable d'y fermer un programme sous prétexte d'absence de rentabilité, en faisant fi des diplômés déjà existants. Les Caisses d'Epargne, elles, furent fondées au soir de la révolution et de l'empire pour stabiliser une société pauvre mais fière, pas encore industrielle, par la vertu de l'épargne et de sa protection pour ceux qui gagnaient trop peu pour croire en l'avenir. Mazars enfin, coopérative indépendante et mutualisée d'associés, a pour mission première la sécurisation des places financières, pas le service d'intérêts particuliers. Ajoutons qu'au moment de prendre sa retraite en 1983, son fondateur Robert Mazars fit don de son entreprise à ses collaborateurs sans en retirer un seul centime, et que le Mazars moderne continue de vivre sur ce principe fondateur. Par expérience, je ne crois donc pas qu'un engagement sociétal fort puisse contribuer durablement à la performance d'une organisation s'il n'est pas constitutif de son identité profonde. Ce n'est pas un problème de stratégie consciente, c'est un problème de valeurs réelles, constitutives – pas celles du site web. De manière plus générique, nous sommes à l'aube d'un dépassement de la RSE par un concept beaucoup plus puissant, celui de « *shared value* » popularisé par le célèbre Michael Porter (l'apôtre de la compétitivité des entreprises et des nations) et Mark Kramer, qui n'en doutons pas fera l'objet d'un prochain dossier de « Question(s) de Management ». Après vingt ans de doxa néolibérale autour de la « *shareholder value* », la création de valeur pour l'actionnaire, la pensée dominante est en train de s'inverser pour questionner plus opérationnellement la contribution de l'entreprise à l'équilibre global de la société. Commencez à imaginer un Chief Finance Officer altruiste... et des DRH désinhibés.

De la motivation à l'engagement, vers une nouvelle utilisation de la RSE...

Richard DELAYE, Directeur de la recherche et de l'innovation, Groupe IGS, Université Professionnelle d'Afrique

Comment l'engagement peut-il être autre que « fort » ? Si l'on s'en tient au fait que s'engager demande un investissement personnel coûteux et irréversible, peut-on l'imaginer autrement ? N'est-ce pas là justement le piège qui se referme sur les entreprises engagées dans une démarche RSE ? Le sont-elles réellement ou ne sont-elles pas, tout simplement motivées par la question de la responsabilité ? En effet, n'a-t-on pas tendance à se laisser aller à la facilité en confondant motivation et engagement car, ne nous voilons pas la face, cette confusion nous arrange à plusieurs titres. Si la motivation repose

essentiellement sur une posture personnelle intimement liée au principe de contribution-rétribution, l'engagement, dans ce qu'il a d'irréversible et de financier risque de se heurter aux réticences des approches comptables qui régissent désormais bon nombre d'entreprises. Autre écueil, et non des moindres, l'engagement en sa qualité de « le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux » comme aiment à le rappeler Kiesler et Sakumura, a de fortes chances de placer certaines organisations dans une situation délicate en mettant en évidence des inadéquations entre « la structure et ses actes ». On comprend donc l'impact fort de la RSE en termes d'image et de réputation.

Du reste, nous sommes en droit de nous interroger sur la multiplication d'Awards et autres récompenses qui participent régulièrement à la mise en avant des entreprises engagées dans des pratiques RSE. Nous montrent-elles pour autant, à une époque où le *burnout*, l'individualisation et la déshumanisation des échanges n'ont jamais été si présents, des entreprises vertueuses au sens où elles participent au développement du bien au sein des organisations et ce, dans le but de servir la collectivité entière ? Cependant, il serait inconvenant de décrier la RSE car de très belles choses sont réalisées et prouvent néanmoins que des hommes et des femmes y croient encore et il est de notre devoir, en notre qualité d'enseignant-chercheur, de les encourager et de les aider à poursuivre dans cette voie. Pour cela, il convient de prendre en compte les contextes économiques et sociétaux que traversent les entreprises actuelles, des contextes qui doivent nous pousser à redonner un nouveau sens à la RSE. En effet, il n'est pas interdit de rêver que ce formidable outil pourrait être utilisé pour développer « le mieux vivre ensemble », par un (re)tissage des liens intergénérationnels et par conséquent un engagement commun de chacun. Il doit également nous rapprocher alors que nous n'avons cessé de nous éloigner afin de déconstruire ces préjugés qui nous « norment socialement » et nous empêchent de découvrir notre collègue et voisin. Enfin, la RSE devrait également nous permettre d'évoluer vers le Respect des Spiritualités dans l'Entreprise, ces actifs intangibles qui ne sont pas comptables mais qui permettent de nous rapprocher de l'Autre et ainsi de contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Lier la performance globale à la performance au travail

Stéphanie DELTENRE, Partner HR2d, Expert-Vérificateur de l'Institut National de Développement Durable et RSE Luxembourg

A l'aube de la transposition nationale de la Directive Européenne sur la transparence extra-financière, la question de l'engagement RSE et plus particulièrement de son retour sur investissement pour l'entreprise restent un point d'attention de nos organisations. En effet si la RSE reste une conformité, elle ne peut livrer toute sa valeur ajoutée. De notre retour d'expérience de près de 5 années dans le conseil en RSE et le reporting extra-financier auprès d'un large panel d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs, nous constatons une corrélation entre le niveau d'engagement RSE des organisations et leur performance globale si nous acceptons de lier la performance globale à la performance au travail et aux opportunités de marchés et d'investissement. A propos de la performance au travail, nous constatons en premier lieu que le niveau d'engagement RSE influe sur le niveau de l'engagement organisationnel des collaborateurs. L'engagement organisationnel est l'identification d'un collaborateur à la vision et stratégie de son entreprise. Plus le lien entre l'organisation et ses collaborateurs est fort, plus l'engagement qui en découle influe sur leur performance au travail. C'est par l'engagement des collaborateurs au travail que sont mobilisées la créativité et l'innovation, sources de développement et d'efficacités de nos organisations en mutation. Du côté des opportunités de marchés et de financement, le niveau d'engagement RSE est de plus en plus déterminant dans les décisions d'achats ou d'investissement. Les critères de performance RSE sont intégrés dans les processus de décisions des affaires. Institutions financières comme investisseurs sont de plus en plus vigilantes vis-à-vis de la performance extra-financière des organisations, gage de bonne gouvernance et de gestion de risques à long terme. Le rapport de développement durable, idéalement élaboré selon la méthode internationalement reconnue du Global Reporting Initiative, permet de valoriser cette performance. Celle-ci est désormais l'objet d'une analyse approfondie lors de la valorisation d'une organisation et pour les agences de notation spécialisées.

De la TPE aux plus grandes entreprises, aucun niveau ni secteur n'échappe à l'imposition de critères RSE. Si le niveau de performance globale est corrélé au niveau d'engagement RSE au travers de l'engagement au travail, des efficacités et des opportunités de marchés, ces derniers dépendent, par contre, du niveau d'engagement RSE de la Direction Générale et du management. La RSE est un modèle de management d'organisation qui doit être associée à sa stratégie globale pour influencer positivement la performance globale

de l'entreprise. Pour maximiser la performance globale de l'entreprise, la RSE apparaît donc à la fois comme un moyen d'influer sur la culture d'entreprise pour davantage d'engagement au travail, et comme un outil de pilotage stratégique des organisations qui désirent maintenir et conquérir des marchés ou des capitaux.

Le développement humain, moteur de performance globale

Marc DELUZET, Délégué général, Observatoire Social International (OSI)

La plupart des experts et des observateurs s'accordent désormais sur l'existence d'une corrélation positive entre la performance globale - y compris financière - d'une entreprise et ses engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Toutefois, il est impossible d'établir une quelconque causalité et la corrélation est fragile, en partie parce que l'engagement en matière de responsabilité sociétale doit être fort pour apporter une contribution qui équilibre les coûts induits. Quatre enjeux s'avèrent cruciaux pour optimiser la contribution qu'apportent les politiques de responsabilité sociale à la performance globale de l'entreprise : retenir une conception élargie de la performance et de la création de richesses, autant économiques que sociales, environnementales, culturelles... , c'est l'enjeu du rapport intégré ; mettre le développement humain au cœur du travail, dans son contenu et ses modalités en entreprise comme dans sa destination sociétale vis-à-vis des clients ; développer le partenariat entre entreprises pour innover et améliorer le service aux clients le long des chaînes de valeur ; développer le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Les engagements de responsabilité sociale des entreprises et leur pertinence se mesurent à cette aune.

La spiritualité au travail peut-elle contribuer à la performance globale de l'entreprise ?

Jean-Yves DUYCK, Professeur émérite, IAE La Rochelle

Les entreprises seraient-elles devenues socialement irresponsables ? En effet, les cas d'arrêts pour cause d'épuisement psychique voire de suicide enregistrés au travail rendent compte concrètement de la souffrance de l'employé. Ainsi le suicide apparaît, en France, comme une des premières causes de mortalité au travail (environ 400 par an). Horn et Tarnero (2009) notent le cynisme de certains dirigeants qualifiant de « mode » ces suicides à répétition (Les Temps Modernes, n°656). En outre, plus de 20% des salariés estiment subir un comportement hostile dans ce cadre (Dares, Analyses, juin 2014, n°44). Cet ensemble conduit à une réflexion différente ne serait-ce que parce que cette situation finit par coûter cher en termes d'images, de procès et de dédommagements aux salariés et aux Caisses Primaires. L'intérêt que suscite la spiritualité en situation de travail montre combien certaines firmes considèrent que donner du sens au travail par des moyens « doux » et « humains » reste un contributeur essentiel à la performance de l'entreprise. Que contient cette « spiritualité au travail » ? D'abord, un « état d'esprit » lui-même fondé sur « un esprit de corps » comme le révèlent plusieurs recherches, ancré dans la générativité : « l'intérêt pour la génération suivante et son éducation », le sentiment communautaire : « se sentir connecté à quelque chose de plus grand que soi », via les valeurs et l'éthique des dirigeants, la solidarité : « un esprit de famille », voire un sentiment patriotique.

Trois exemples d'entreprises ayant valorisé ces éléments de spiritualité viennent témoigner que les firmes peuvent être et socialement et socialement responsables et rentables. La SNCF Tunisienne a ainsi pu assurer le transfert de son patrimoine et de son savoir-faire français. La Sodexo a reçu label Aon Hewitt du meilleur employeur mondial consacrant une firme qui « s'efforce de créer un avantage concurrentiel décisif grâce à leurs employés et de devenir des employeurs d'excellence ». Dès 2008, Zara a monté une opération destinée à offrir à des jeunes « décrocheurs » (sans formation, sans qualification) un emploi et un avenir. Chaque semestre 15 jeunes volontaires « dont personne ne veut » sont sortis de leur quartier, formés à la vente, se voient offrir (dès le premier jour de formation) un CDI payé 6% au-dessus du smic et proposer ensuite un temps complet sur deux magasins. Ces exemples, qui tendent à se multiplier, montrent qu'il est ainsi possible, par un management socialement responsable de répondre et à la quête de spiritualité des employés, à savoir la nécessité de trouver du sens et une « humanité » au sein d'une communauté de travail et à la performance de l'entreprise. Hommes et firmes ont tout à y gagner.

Engagement n'est pas action, mais simplement vocable performatif

François ECOTO, Professeur HDR, Rédacteur en Chef de la Revue Resaddsse International (RI)

L'engagement fort » en RSE ne doit surtout pas être un alibi « performatif » symbolisant la propension à privilégier la production et consommation à outrance, avec un peu de replâtrage environnemental et social, voire une nouvelle stratégie managériale des entreprises, où la RSE deviendrait, une fois de plus, un simple outil thématique de communication consensuelle, afin d'éviter les remises en cause qu'exige l'urgence écologique. Plutôt que de se demander si « un engagement fort en RSE (responsabilité sociétale, sociétale et environnementale) peut contribuer à la performance globale de l'entreprise », il eût été, certainement, plus loisible de se demander quel type de management mettre en place afin d'améliorer positivement de manière progressive, consensuelle et durable la performance globale de l'entreprise. Le management humain de qualité paraît être le nœud de la véritable question, tant il est vrai que, par ailleurs, la performance est transcendente, illimitée donc infinie dans le temps et l'espace. Seule la prise en compte d'un référent, d'un idéal type voire d'un point d'arrivée précis ou cible peut la rendre finie dans un point d'espace-temps choisi et déterminé, en accord avec le détenteur de ladite performance. Par conséquent, un « engagement » même « fort » en RSE, ne pourra jamais contribuer, à lui tout seul, à l'atteinte de « la performance globale » de l'entreprise (1). Toutefois, cet engagement pourra jeter des jalons, s'il est bâti et construit autour de l'idée humble, mais ô combien audible, selon laquelle les ressources naturelles ne sont pas illimitées. Par ailleurs, nous vivons tous dans un espace fini, et non élastique. Et à la vitesse où la population mondiale augmente, consomme des produits de plus en plus fabriqués à un rythme exponentiel au-delà du stock fini de ressources naturelles que la planète Terre est capable de nous offrir, il est à craindre qu'il y ait à moyen et long terme des conflits larvés, entre les pays émergents qui veulent aussi profiter des bienfaits de cette Société de consommation, et les pays industrialisés qui en ont toujours profité. Et ce sont les entreprises, les salariés et citoyens qui en paieront le prix fort.

ECOTO (F), Les entreprises intègrent-elles les aspects de la Société par choix ou parce que cela leur est imposé par l'évolution de l'environnement, n°79-2010, Revue Sciences de Gestion,

Gérer la RSE ou gérer par la RSE ?

Manal EL ABOUBI, Professeur, Université Mohamed V Rabat

Et si finalement la RSE n'est que la traduction d'une bonne gouvernance d'entreprise ? Une gouvernance qui se veut éthique, responsable vis-à-vis de ses parties prenantes et soucieuse des générations futures ? La performance globale en devient donc la résultante inconditionnelle. Partant de ce postulat, il ne s'agirait plus de penser au management de la RSE mais plutôt à un management par la RSE : celui où les pratiques (aussi bien opérationnelles que stratégiques) se voient imprégnées des règles éthiques, morales et respectueuses des parties prenantes. La raison d'être de ce management par la RSE ne serait donc pas la recherche de l'efficacité et l'efficacité économique, sociale et/ environnementale, mais plutôt la recherche d'une existence juste, correcte et respectueuse. Et si on inversait donc la réflexion et nous nous posions la question des effets de la non RSE ? L'absence d'un engagement fort en RSE peut-il contribuer à la non performance de l'entreprise ? Que risquerait une entreprise non engagée en RSE ? Les exemples des scandales sociaux et environnementaux sont là pour nous rappeler que la performance financière affichée par les entreprises les plus réputées au monde ne pourrait être globale que si le mode de gouvernance est responsable et engagé, aussi bien sur le plan social qu'environnemental. De ce fait, un management par la RSE devient un gage de survie, car les attentes (parfois contradictoires) des parties prenantes sont de plus en plus fortes, pesantes et puissantes.

La RSE, excellent levier de performance globale de l'entreprise ?

Jean-Marie ESTEVE, Administrateur de sociétés

C'est par une démarche volontariste issue d'une expérience entrepreneuriale de 30 ans dans le BTP que nous avons créé une start-up avec deux axes d'innovation s'inscrivant dans la RSE. Le premier est le positionnement de l'entreprise dans l'éco-rénovation en structurant des réponses avec des techniques

innovantes pour réhabiliter des bâtiments industriels et commerciaux en BBC (Bâtiments Basse Consommation) voire BDM (Bâtiment Durable Méditerranéen). Le deuxième axe est de créer le noyau dur de salariés capables de relever ce défi. La démarche étant d'ordre culturel, nous l'avons inscrite dans le temps avec un investissement conséquent pour la valorisation des collaborateurs. Ainsi, pendant deux ans, en complément des formations classiques, chaque lundi matin l'ensemble des salariés suivaient une formation flash (inférieure à deux heures) sur les thèmes de la RSE. Ceci a conduit une forte responsabilisation collective ancrée dans l'ADN de l'entreprise. Ces nouveaux profils d'emplois, dans leur comportement, répondent aux marchés émergents de la transition énergétique. Si l'on se limite au seul indicateur économique, notre PME, en pleine crise, a créé 33 emplois en 4 ans avec un CA de 6 400 000 pour 2014 avec des perspectives de croissance. En résumé, inscrire les salariés, richesse fondamentale, dans une valorisation continue en RSE et l'opérationnaliser en les hébergeant dans un éco-bâtiment qu'ils ont conçu s'avère être un excellent levier de performance globale de l'entreprise.

Les corrélations entre engagement RSE et performance

François FATOUX, Délégué général de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

Depuis sa création en 2000, l'ORSE s'interroge sur les corrélations entre engagement RSE des entreprises et performance. En 2015, nous avons le sentiment que cette question restera sans réponse car les deux termes du débat restent incertains. Comment appréhender le concept de RSE en s'assurant qu'il fera consensus auprès des différentes parties prenantes : ONG, salariés, consommateurs, fournisseurs, riverains... Comment appréhender le concept de performance ? Doit-elle se limiter aux seuls aspects financiers ? Sur quelle durée, à 2 ans ou à 20 ans ? Beaucoup de raisons qui nous amènent à nous interroger sur cette corrélation. Une des pistes qu'il nous semble intéressant d'approfondir est celle des externalités négatives ou positives. Une entreprise a tout intérêt à polluer si les dégâts ne sont mesurables qu'à long terme et que ce sont les riverains, les générations futures qui en paieront le prix. L'autre piste qui pourrait être creusée est celle du coût de la non action, d'une non politique de prévention des accidents du travail, de non prise en compte du risque de réputation pour les consommateurs. Ou d'une non prise en compte du point de vue des riverains dans l'implantation d'un site industriel. L'ORSE souhaite aussi poser la question du lien entre dynamique de dialogue avec les parties prenantes et performance des entreprises. Nous sommes convaincus qu'une confrontation des points de vue entre les entreprises et leurs parties prenantes ne peut être que bénéfique. De plus en plus de réflexions et de recherches s'orientent vers la valorisation de différentes formes de confrontation pour dépasser les conflits et les solutionner dans l'intérêt des acteurs : recours à la médiation, la gestion des controverses. Cela nous amène à parler de citoyenneté économique, de citoyenneté sociale et sociétale. De citoyenneté tout court. En conclusion, nous revenons sur une question fondamentale : faut-il conditionner le principe de citoyenneté, d'égalité, à celui de performance ? A chacun d'en juger.

RSE performance et changement

Corinne FORASACCO, Fondatrice de Alma Alter Consulting, Coach et Enseignant Chercheur

Quelques constantes ou facteurs communs sont observés au sein des organisations qui affirment et illustrent des engagements RSE leviers de performance globale, qualifiée parfois de « triple bottom line » (économique, sociale-sociétale et environnementale) ? Des politiques RSE (globales ou segmentées) dont leurs initiatives s'encrent dans leur cœur d'activité même si ensuite étendues à des champs plus variés. C'est le cas d'entreprises telles Danone ou Lafarge souvent citées comme « acteurs historiques » en matière de RSE. La maturité du sujet au sein de ces organisations a même développé de nouveaux « business ». Au sein du groupe Lafarge cela traduit par exemple aujourd'hui par une nouvelle offre « d'abordable housing » activité directement contributive à la performance globale. Des initiatives suivies, des impacts mesurés et communiqués. Et bien sûr en « majeure » l'organisation et les modalités d'implication des parties prenantes internes et externes. Un engagement fort de l'entreprise passe inévitablement par un engagement fort aussi des acteurs internes en particulier. De fait le management et les Ressources Humaines sont directement interpellés sur leur capacité à réunir les conditions d'un cadre de travail « écologique, de mise en œuvre des pratiques RH porteuses de sens et d'opportunités.

S'ajoute la nécessaire perception d'une entreprise cohérente, ou a minima non dissonante. Ainsi creuset d'un engagement de chacun au travail voire d'émergence d'une citoyenneté organisationnelle, l'entreprise est susceptible d'accroître sa performance et son potentiel d'adaptation, son agilité, réels avantages concurrentiels. Et pour travailler sur comment renforcer sa capacité de changement, une nécessaire approche d'accompagnement des collaborateurs à la fois dans le développement de leurs comportements, capacités, dans la remise en cause de certaines croyances, dans l'alignement avec leurs systèmes de valeurs* peuvent pousser plus loin les lignes de la performance.

*Pyramide de Robert Dilts (niveaux logiques)

Quand le management revisite la performance

Anne Marie FRAY, Professeure, ESCM Tours

Le modèle classique des organisations est remis en cause non seulement par les crises financières, mais par la mutation, dans un mouvement continu, des formes d'internationalisation, des modes de production, des configurations émergentes : tout interroge les directions d'entreprises à travers les impacts sur la stratégie, le management et la gestion des ressources humaines. Car en parallèle, les générations montantes demandent à la fois de la flexibilité, des compétences, une individualisation, mais également du lien social, de la confiance, de la bienveillance, le tout dans une interrogation constante de la régulation des rapports sociaux de l'entreprise. Dans ce schéma, le concept de performance de l'entreprise est renouvelé sous la pression du besoin nécessaire de son acceptabilité et de sa légitimité sociale demandée par le salarié. C'est donc un nouveau paradigme managérial qui fait son apparition, et qui met au cœur de la RSE une interrogation éthique sur la finalité de l'entreprise et l'utilisation de ses salariés : le management responsable prend alors toute sa dimension en tant qu'engagement fort en RSE, contribuant à la performance globale de l'entreprise. Car cette forme de management ne se décrète pas mais est portée à travers toute l'organisation par sa direction, sa stratégie, sa structure, ses processus, son capital humain, sa gestion des ressources humaines. A travers le management responsable, la RSE n'est plus une affaire de spécialiste, mais bien une dimension universelle au service d'une performance globale re – visitée dans sa finalité.

Ne plus tergiverser

Jean-Michel GARRIGUES, DRH, BLB Associés

L'entreprise n'a plus aujourd'hui le choix de l'attente : sans tergiverser, elle se doit d'entreprendre une politique sociétale et environnementale résolue, avec des actions significatives, des pratiques réelles, loin des incantations théoriques des codes d'éthique et des chartes internes, dont les opérationnels ne constatent pas la mise en œuvre dans leur réalité quotidienne. Cette démarche est nécessaire, en interne et en externe. D'un côté, les nouvelles générations sont exigeantes en matière d'engagement de l'entreprise, ce critère devient un élément de choix, au regard des exigences individuelles de recrutement, et du souhait de se positionner clairement dans une entreprise citoyenne. Il est important pour un jeune trentenaire de pouvoir évoquer sa fierté d'appartenance à un environnement professionnel engagé. D'un autre côté, l'entreprise en retrait en ces domaines est rattrapée par les parties prenantes qui l'environnent : les marchés financiers apprécient la notation sociale effectuée par des experts extérieurs, et les partenaires bancaires et commerciaux affinent la réputation de l'entreprise grâce à ces critères. L'évaluation de la responsabilité sociétale et environnementale fera d'ailleurs probablement partie des indicateurs de la prochaine norme internationale en matière de gouvernance humaine, qui ne sera certes que facultative, mais à laquelle l'entreprise devra sans doute se rendre.

En effet, dans d'autres domaines normatifs, on constate aujourd'hui que, par exemple, les soumissions à des marchés publics ne sont ouvertes qu'à des entreprises agréées par des normes en principe non obligatoires... Enfin, remarquons que ce mouvement global a le mérite de faire monter tous les acteurs économiques dans ce train de la modernité, que l'on en soit ou pas convaincu. Ainsi, des dirigeants, originellement très réfractaires à ces politiques sociétales coûteuses, se rendant compte que l'évolution était irréversible, en sont devenus des prosélytes affichés, transformant ainsi une contrainte en un atout concurrentiel vis-à-vis des autres acteurs de leurs marchés. Les engagements de la gouvernance deviennent multiples, les équipes de terrain avancent à marche forcée, les partenaires sociaux sont embarqués dans cette accélération de l'histoire. Dieu, espérons-le, y reconnaîtra les siens...

La performance durable

Bernard GUILLON, Cofondateur et administrateur du colloque francophone sur le Risque ORIANE, vice-président de l'ADERSE

Se poser la question de l'impact de la RSE ne présente d'intérêt que s'il y a un contrôle des actions menées. Sinon on se retrouve dans le cas d'une initiative communicationnelle destinée à profiter de l'angoisse du moment ou d'un point jugé « nouveau » (une certaine norme ISO, par exemple) dans le cadre d'un phénomène auquel pourront être sensibles le consommateur ou l'autorité juridique. La question de la performance globale est ici « secondaire » par rapport à celle de la performance durable (risque de la sanction pénale, sanction de la censure de la clientèle), qui, elle, est conditionnelle d'un avenir... ou non. C'est pourquoi le rôle du gestionnaire est d'abord celui d'un vérificateur de l'action réelle et plus encore de la volonté d'agir ; c'est un temporisateur du risque, Mais cela implique aussi le principe d'une sanction, d'où l'interconnexion régulière du droit et de la gestion sur la thématique RSE. Il est alors intéressant de voir comment une catégorie d'acteurs peut réagir, à l'image, par exemple, des PME. Mais la multiplicité des études sectorielles est tout aussi importante et nécessaire.

La RSE peut-elle permettre la conciliation de la performance ?

Sana HENDA, Professeur, ESC Amiens

Le concept de RSE est en pleine évolution en fonction des mesures juridiques et de la pression sociétale, il incite de plus en plus aujourd'hui les entreprises à se soucier des effets environnementaux et sociaux de leur activité. Les entreprises devraient répondre ainsi à un objectif de dialogue et de concertation avec l'ensemble des parties-prenantes. Afin de mettre en place un engagement fort en RSE et contribuer à la performance globale, il est indispensable pour l'entreprise de développer son capital humain tout en privilégiant et encourageant la participation des salariés à leur programme RSE. En les faisant participer à cette politique, les salariés développent plus facilement le sentiment d'appartenance et d'attachement vis-à-vis de l'entreprise. Dans ce sens, l'entreprise pourra à travers l'amélioration et le développement de sa politique sociale, en termes notamment de conditions de travail, de gestion des carrières et des compétences et de communication interne, favoriser le dialogue social, qui est un élément essentiel à son développement social et à son image de marque. De ce fait, une fois que l'entreprise aura amélioré sa performance sociale, elle pourra se concentrer sur le développement économique, et par la suite sa performance globale. Même si le profit reste au cœur des préoccupations des entreprises aujourd'hui, l'intérêt et la sensibilité pour la RSE devrait à terme remodeler le rôle des professionnels des ressources humaines en cherchant à adopter un comportement socialement responsable. C'est dans ce sens qu'il appartiendra aux managers d'avoir un rôle décisif dans la mise en œuvre de la RSE, dans la recherche d'un meilleur ajustement et de conciliation entre les impératifs économiques et les obligations sociales et sociétales.

Après les comptes, le temps du conte

Jacques IGALENS, Professeur des Universités

Le lien entre la RSE et la performance a fait couler beaucoup d'encre. D'un côté, certains, notamment le récent prix Nobel d'économie Jean Tirole pensent que fixer des objectifs nombreux et variés aux dirigeants les empêche d'être efficaces dans la conduite des organisations. Il évoque même des risques d'opportunisme de la part de ceux qui pourraient être tentés de justifier de mauvais résultats économiques par la poursuite de politiques de RSE. D'un autre côté, on peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles des dirigeants qui seraient excellents dans l'atteint d'objectifs sociaux ou environnementaux seraient incompétents concernant l'économie... Les théories sont incapables de proposer un sens précis à la liaison entre performance économique et performance sociale, y-a-t-il une liaison, ou non ? Si oui, dans quel sens et avec quelle intensité ? Face à ce manque de consensus chez les théoriciens, les chercheurs ont multiplié par centaines les études de terrain... Bien évidemment, les résultats sont dispersés et la réponse peut être ainsi formulée : ça dépend !!! Devant tant d'incertitudes des méta-analyses ont été tentées. Celle d'Orlitzky, Schmidt et Rynes en 2003, comme celle d'Allouche et Laroche en 2005 concluent à un lien positif et faible entre les deux. Mais aujourd'hui cette question semble dépassée, il ne s'agit plus de mesurer et de constater ou non des corrélations, il s'agit de comprendre, d'expliquer et surtout

de mobiliser. Il faut savoir raconter une histoire: pour quelles raisons telle ou telle action de l'entreprise qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de RSE aura un impact sur ses résultats économiques. C'est ce que j'ai appelé « les scripts du business case » (Igalens, 2012) et pour cela il faut mettre en évidence quel changement d'état se produira dans quelle partie prenante (salarié, consommateur, ...) et en quoi ce changement sera bénéfique économiquement. J'ai proposé cinq scripts, le script stratégique (qui porte sur les nouveaux « business model », le script réputationnel, le script social, le script commercial et le script sociétal. Chacun d'entre eux repose sur une (ou plusieurs) variable intermédiaire qu'il convient de bien identifier. Je crois que, sur le sujet, le temps est passé des théories globales qui prétendent donner des explications universelles et intemporelles. Nous sommes aujourd'hui entrés dans l'ère des théories à moyenne portée, à nous chercheurs de devenir plus modestes et d'engager des travaux de terrain pour affiner notre compréhension des mécanismes de liaison et d'engagement entre RSE et performance.

Igalens J. (2012) « La RSE entre Business Case et valeur partagée » in La RSE : Défis, risques et nouvelles pratiques; Ouvrage du cercle de l'entreprise, sous la direction de J. Igalens. Ed. Eyrolles.

Un regard inclusif

Michel JORAS vice-Président de l'Académie de l'Ethique et de l'IAS

Le monde franco-européen des affaires soumis à des turbulences de « volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté »-(VUCA/ Harvard) prend conscience que toute performance globale de l'entreprise s'inscrit dans « l'initiative de l'OCDE pour la croissance inclusive, projet pluridisciplinaire qui vise à identifier les politiques permettant d'améliorer les niveaux de vie et les aspects qui contribuent à la qualité de vie des individus (une bonne santé, des emplois, des qualifications, un environnement propre, des institutions efficaces »(OCDE 2014). Cette performance globale a été reprise dans Europe 2020 de la Commission européenne, et le « Global redesign initiative » et du WEF/Davos 2015 et distillé en France, dans le SNTEDD-2014-2020.

Cette croissance inclusive ne peut se déployer qu'avec l'appui d'un engagement fort de toutes les parties prenantes à la RSE de l'entreprise sous le leadership des dirigeants et des fonctions support à partir d'une vision partagée et proclamée, de valeurs établies (éthique/code déontologique et d'une volonté commune (Kessler- Medef) et cet engagement souligné par l'adhésion à un système de Gouvernance humaine, tel Iso-cd 30408-2015. Cette gouvernance doit être diligentée par la mobilisation des RH (internes et Externes) aux compétences « augmentées et connectées », constituant un réseau social « inclusif » au bénéfice de l'entreprise, comprise comme une communauté de profit ou intérêts privés, citoyens et professionnels individuels et collectifs se croisent et se fondent.

RSE : Une contrainte de plus ou une opportunité pour la performance globale de l'entreprise camerounaise ?

Emmanuel KAMDEM, Professeur, CÉRAME, ESSEC, Université de Douala, Cameroun

La RSE est une préoccupation croissante dans les entreprises camerounaises. Longtemps considérée comme une activité initiée et développée sous l'impulsion des firmes multinationales étrangères, dans leurs discours et leurs pratiques sur le développement durable, la RSE se développe progressivement dans les petites et moyennes entreprises locales qui constituent l'ossature principale de l'économie du pays. Il est donc possible d'affirmer qu'elle peut être une opportunité à développer pour la performance globale de ces dernières. Cette affirmation est fondée sur deux positions majeures. *Position 1 : La RSE n'est ni une invention, ni une innovation étrangères aux traditions africaines.* Les entreprises camerounaises, principalement celles créées et dirigées par des entrepreneurs nationaux n'ont pas attendu la vague déferlante actuelle de la RSE dans le monde pour comprendre que l'entreprise doit chercher à aller au-delà de sa vocation première économique et financière (création de la richesse, création de la valeur marchande, etc.). Parce que très proches des populations locales vivant souvent dans des conditions précaires, ces entreprises ont toujours participé et continuent à participer activement à l'amélioration des conditions de vie des populations ; en milieu urbain et en milieu rural (construction et aménagement des routes ; construction et équipement des hôpitaux, des écoles ; approvisionnement en eau potable ; prise en charge scolaire des enfants issus des familles pauvres, etc.). Ce constat trouve une illustration dans ce

que Wong appelle « Une RSE africaine qui ne dit pas son nom », pour élucider la dimension interculturelle de la RSE en Afrique. Cette dimension fait bien ressortir la métaphore de l'entreprise enracinée qui fait corps avec la société et l'environnement ; et qui considère qu'elle n'est véritablement et globalement performante que si elle se préoccupe aussi des attentes des populations avec lesquelles elle partage une forte proximité géographique et culturelle. *Position 2 : La RSE ne doit pas s'enfermer dans le piège dangereux de la tentation bienfaisante et caritative.* Que l'on se trouve au Cameroun, en Afrique ou partout ailleurs dans le monde, toute entreprise doit sa survie à sa capacité à développer une efficacité productive, à entretenir une rentabilité financière durable, à innover pour mieux s'adapter aux changements dans un environnement incertain et risqué. Par conséquent, elle doit au préalable effectuer une « accumulation productive » de la richesse, avant de pouvoir s'engager dans des projets de « redistribution sociale » d'une partie de la richesse créée. Dans ces conditions, il est tout à fait inopportun d'entretenir un discours sur une RSE qui serait pratiquée à « fonds perdus » ou encore qui serait mise sur le compte des « profits et pertes » pour l'entreprise.

L'entreprise africaine, qu'elle soit filiale de multinationale, publique ou privée, petite, moyenne ou grande, etc. ne peut pas renoncer aux avantages multiples qu'elle attend de ses actions de RSE (fidéliser sa clientèle, étendre son marché, améliorer son image organisationnelle, créer les conditions d'une croissance durable, etc.). Aucun dirigeant ne prendrait le risque d'une action RSE, alors même qu'il a des inquiétudes sérieuses sur la survie de son entreprise. La création de la richesse permet ainsi à l'entreprise d'accumuler les ressources nécessaires et indispensables pour faire de la RSE et réussir une performance globale.

Kamdem E., Ikellé R., « La vague déferlante de la citoyenneté d'entreprise au Cameroun : illusions, réalités des discours et des pratiques », *Revue Camerounaise de Management*, n° 26, juillet-décembre, 2013, p. 1-17.

Engagement fort en RSE : de la cosmétique ou de l'éthique ?

Hervé LAINE, Président de l'Académie de l'Éthique

Il y a dans la formulation de la question quelque chose qui me gêne : que vaudrait un engagement qui ne serait pas « fort » ? Un engagement faible ? Et puis, la RSE ne devrait-elle pas être un impératif auquel on se soumet et non une option vers laquelle on s'engage plus ou moins fortement ? De fait, la RSE pratiquée est pour sa plus grande part une obligation (respect d'un cadre réglementaire, normatif et conventionnel) avec un zeste d'engagement vers du plus sociétal. Ce plus peut-il contribuer à la performance globale des entreprises ? On peut en douter tant, en soulevant le voile blanc de certaines entreprises performantes, on découvre d'obscurs recoins socialement peu responsables. Paradis fiscaux. Rémunérations. Fraudes. Pollutions. Corruptions. Délocalisations ... Faut-il leur en vouloir ? Il est bien difficile pour une entreprise de « faire de la RSE » si n'en font pas autant ses parties prenantes : concurrents bien évidemment, mais aussi clients, fournisseurs et sous-traitants, partenaires financiers, interlocuteurs politiques ou sociaux, etc. Sans une communauté d'idées et surtout de comportements, sans donc un environnement des affaires plus éthique – nous en sommes encore loin – la RSE « choisie » reste un risque autant, voire plus, qu'une garantie de performance. Un peu de RSE c'est bien, beaucoup de RSE, c'est dangereux. Aussi ne faut-il pas s'étonner qu'un engagement fort en RSE soit, souvent, avant tout de la « Com. », de la cosmétique et non de l'éthique.

RSE, facteur d'engagement et de mobilisation

Hubert LANDIER, Ph.D., Professeur associé, PROPEDIA, Groupe IGS

La performance de l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre le plus large possible, que ce soit sur le plan spatial ou temporel. De ce point de vue, la prise en compte de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale doit constituer l'une des dimensions qu'elle doit prendre en compte dans ses projets comme dans son fonctionnement. Négliger cette dimension de son activité, c'est prendre le risque de s'enfermer dans des pratiques qui risquent un jour de se révéler inadaptées aux conditions de sa survie et de son développement. Par ailleurs, la RSE, dès lors qu'elle est largement partagée parmi ses salariés, contribue à donner sens à leur travail. Elle constitue par conséquent un facteur d'engagement. Ceci est particulièrement important en une période où le désengagement de beaucoup d'entre eux représente pour elle un coût d'autant plus redoutable à assumer qu'il est moins visible. La RSE représente ainsi un facteur fort de mobilisation. Il suffit de considérer l'importance que les agents de certaines grandes entreprises venues de la sphère étatique accordent à leur contribution au « service public ».

La RSE au service de la performance organisationnelle ou de l'entreprise

Erick LEROUX. Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité, Directeur Master Marketing, Directeur Licence Marketing Territorial

En préambule rappelons que le concept de RSE est souvent utilisé de manière interchangeable avec des concepts tels que le développement durable, la citoyenneté d'entreprise, la performance sociale des entreprises et l'éthique d'entreprise. Investir dans la RSE implique forcément des coûts supplémentaires pour améliorer les conditions de travail des salariés, adopter des pratiques respectueuses de l'environnement, faire des dons de bienfaisance, etc., et ainsi placer les entreprises avec un risque de désavantage économique par rapport à des entreprises moins socialement responsables. Néanmoins la RSE offre de nombreux avantages aux entreprises à savoir :

- Augmenter les ventes et les parts de marché ;
- Améliorer la fidélisation de la clientèle ;
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise ;
- Attirer les investisseurs et l'amélioration de l'accès au capital ;
- Conforter un avantage concurrentiel (en différenciant ses produits, en réduisant son exposition au risque) ;
- Renforcer la capacité d'attirer de nouveaux salariés et retenir les employés talentueux.

Plusieurs chercheurs ont trouvé une relation positive entre la RSE et la performance financière de l'entreprise. D'autres chercheurs ont constaté que les entreprises leaders en matière de RSE avaient des niveaux plus élevés de croissance et de rendement des capitaux propres que les entreprises classiques. La RSE est également un outil approprié de gestion des risques afin de gérer les risques financiers, de la chaîne d'approvisionnement, environnementaux et de réputation. Elle a donc *de facto* un impact positif sur la performance globale de l'organisation.

Une réponse à géométrie variable

Bouchra MZALI, Professeure UQAM, Montréal, Québec

La succession des crises environnementales (dont celle du Golfe du Mexique avec BP en 2010), de drames humains (dont la mort de milliers de travailleuses du secteur du textile au Rana Plaza en 2013) et de malversations financières (Enron, 2001 et la crise des subprimes avec Goldman Sachs, 2010) ramène la question de l'engagement en RSE et de son impact financier au premier plan. Toutes les études empiriques concluent qu'une « non responsabilité sociale » conduit à court ou à long terme, à une sous-performance financière induite par une détérioration de l'image, de la réputation de l'entreprise, d'une hausse du coût de son capital ou une baisse de ses profits grugés par des pénalités ou amendes. Si ce constat fait consensus dans la littérature, celui de la contribution d'un fort engagement en RSE à la performance globale de l'entreprise l'est moins. Les principales conclusions des récents travaux se résument ainsi :

1. La contribution d'un fort engagement peut varier à travers le temps : perçu positivement par les marchés financiers dans les années 90 ; l'engagement environnemental est « moins » payant actuellement ;
2. Toutes les composantes ou dimensions de la RSE n'ont pas la même contribution : ces dernières années la relation avec les employés et la gouvernance semblent être les seuls engagements porteurs de valeur ajoutée ;
3. L'effet de cet engagement varie selon le secteur d'activité ;
4. Son effet n'est pas linéaire, en d'autres termes l'engagement à certains niveaux peut contribuer à augmenter la performance, mais au-delà il provoque l'effet inverse; certains auteurs parlent de fonctions par paliers ou même de relation convexe ;
5. Un engagement fort peut contribuer à réduire le risque augmentant la performance sans forcément augmenter le rendement.

En fait d'après l'abondante littérature portant sur cette question, la réponse est à géométrie variable : être socialement responsable peut être créateur de valeur si cet engagement est centré sur les dimensions « prisées » du moment, cependant sa contribution à la performance globale de l'entreprise variera selon le niveau dudit engagement et du secteur d'activité, et cet engagement n'aurait probablement aucun

effet s'il vise des « composantes moins prisées de la RSE ». S'il est difficile de fournir une réponse succincte à cette question relative à l'impact d'un fort engagement en RSE, il est par contre clairement établi qu'au-delà d'un certain seuil, ne pas être socialement responsable représente un risque extra-financier non négligeable et dommageable pour la performance de l'entreprise.

La relation RSE-performance globale : un point de vue pour lever le mystère !

Hadj NEKKA, MCF HDR, Université d'Angers

Un engagement fort en RSE peut-il contribuer à la performance globale de l'entreprise ? Si oui, pourquoi et comment ? Interpelons la notion d'engagement fort en RSE et posons la question relative à sa mesure et à la nature de sa contribution à la performance globale. Cette mesure de l'engagement fort peut poser problème, s'agit-il d'une appréciation purement subjective ou d'une affirmation objectivable ? Le concept de RSE a sensiblement évolué à travers le temps et son contenu a été bien approfondi. La littérature tente de mesurer le degré des pratiques socialement responsables mises en œuvre par l'entreprise en distinguant le degré de mise en pratique réelle et celui des engagements pris. Revenons sur la nature de la relation entre RSE et performance globale, là encore rien n'est simple. Les deux concepts sont allés de pair dans la littérature avant qu'il n'y ait une prise en compte rigoureuse de la mesure de la performance. Cette problématique a progressé à travers une approche plus riche des parties prenantes. Sur ce sujet, le débat est loin d'être clos, nous devons différencier entre une approche organisationnelle et une approche institutionnelle pour mieux le prendre en charge. Au niveau organisationnel, nous avons des résultats qui répondent clairement à la question posée en exploitant la piste relative à l'interaction des différents types de performance qui la composent. Au niveau institutionnel, il faut aborder la relation autrement en admettant qu'on ne peut pas faire l'économie d'une analyse politique dans laquelle les sociétés déterminent le type d'entreprise qu'elles veulent voir exister et se développer et celles qui ne sont pas en conformité avec les valeurs sociétales et qui seront amenées à disparaître.

Un flou conceptuel

Marie NICULESCU, Directeur, Institut de la francophonie pour l'administration et la gestion, Sofia, Bulgarie

La relation qu'on tente d'établir entre la RSE et la performance globale pose à la fois des problèmes d'ordre conceptuel et empirique. Le manque de consensus au niveau conceptuel à l'égard de la RSE et de la performance globale ne permet pas une réponse à caractère généralisant à la question. Sauf, éventuellement les cas extrêmes de « symétrie » conceptuelle. La RSE dans l'acception donnée par Milton Friedman (1970), signifierait effectivement une augmentation de la performance financière. De même, la RSE dans l'acception de Clarkson (1995) qui la définit comme la capacité de l'entreprise à *satisfaire* les différentes parties prenantes, nous rapproche fortement de la définition de la performance globale, et donc d'un déterminisme évident, quant au lien entre les deux variables. Dans tous les cas, la réponse à la question n'est qu'une simple opinion, car on se trouve devant des concepts dont la définition est floue et la mesurabilité un mythe. Ce flou conceptuel risque d'alimenter des discours grandiloquents de certaines entreprises, même des pratiques non-responsables, surtout dans les pays où l'État de droit est fragile et la société civile n'a pas une forte capacité de réaction.

De la fin de la RSE *stricto sensu*

Yvon PESQUEUX, CNAM, Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

Poser la question d'un engagement fort en RSE (1^{ère} partie de la proposition) et de sa contribution à la performance globale de l'entreprise (2^{ème} partie de la proposition) relève d'une position qui touche à sa fin. L'engagement fort de la RSE repose sur le postulat de la primauté accordée sur les initiatives volontaires sous les trois registres que sont le social, le sociétal et l'environnemental. Pour ce qui est du social et du sociétal, les dernières statistiques sur la concentration de la richesse dans les mains

d'un pourcentage limité de personnes, certaines d'entre elles ayant une richesse qui dépasse le PIB de nombreux pays en montre l'échec. Les politiques de RSE sont corrélatives d'une augmentation des inégalités et l'engagement dont il est question est nié par les faits. Il en va de même du volet « développement durable », une décennie de politiques de RSE dans le domaine étant corrélative d'un réchauffement avéré. Sur ces deux registres donc, engagement ou même engagement fort sont corrélatifs de résultats inverses. C'est en cela que la question des initiatives volontaires a disparu des agendas des politiques de RSE des grandes entreprises et de leurs politiques de communication. Il est maintenant question de conformité et de *reporting* extra financier. Quant à la performance globale, elle n'est toujours pas conceptuellement sortie de l'impasse de ce qu'est une évaluation hétérogène, le consensus sur la définition n'étant que vague, relayant la notion à la collection de « mots valises » pourtant déjà bien fournie. Sans doute la question est-elle en train de devenir autre, dans une forme de reconstruction d'un *business IN society*.

Lien entre RSE et performance organisationnelle au Canada : la contribution de la GRH

Stéphane RENAUD, Professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal

Accusant un certain retard sur leurs homologues européens, les entreprises canadiennes adhèrent de plus en plus aux principes de la RSE. En effet, il apparaît certain qu'un fort engagement en RSE puisse contribuer à la performance globale des entreprises. D'ailleurs, Industrie Canada indique dans sa trousse d'outils à RSE que la mise en œuvre des pratiques et principes de la RSE dans la gouvernance des entreprises faciliteraient l'innovation et la compétitivité de ces dernières. À notre avis, c'est la GRH qui doit être particulièrement mise à contribution afin de créer une forte culture organisationnelle axée sur les principes de la RSE auprès de la main-d'œuvre. Dans un tel contexte, plusieurs impacts positifs peuvent être observés : 1- amélioration de la capacité d'attraction et de rétention des entreprises, 2- augmentation du niveau engagement et de mobilisation des travailleurs, et 3- plus grande perception de justice et d'éthique à l'intérieur des organisations. Au sein d'une économie de plus en plus axée sur le savoir où la croissance des entreprises repose davantage sur leur capacité à bien gérer leur personnel, ces effets bénéfiques sur la main-d'œuvre ne peuvent que contribuer à soutenir la performance globale des entreprises.

RSE et PGE : vertueuse tautologie

Jean-Jacques ROSE, Centre Norbert Elias, EHESS, Membre correspondant

La PGE est « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » : un outil d'évaluation des effets du management responsable sur les résultats financiers de l'entreprise. En conséquence, hors RSE point de PGE, et toute amélioration de la RSE accroît la PGE. La question sous-jacente est la thématique du lien positif, négatif ou neutre entre RSE et performance financière, objet d'innombrables études. Les conclusions sont contradictoires, avec un avantage pour le lien positif sur long terme. Le vice de ces approches est de définir une RSE, hypothétique : de Bhopal à l'effondrement du Rana Plaza, on connaît trop les conséquences de ce choix. La RSE doit demeurer un impératif catégorique et non un facteur de production facultatif. Pourtant, si la RSE ne se marchande pas, elle ne saurait s'imposer au prix du déséquilibre financier, mortel pour l'entreprise. Tel est le dilemme. De plus en plus dangereux pour les peuples, contraignant et couteux pour les entreprises, selon les menaces globales qui marquent notre temps. La réponse est dans le choix de stratégies, fondées sur une approche *stakeholders* et une créativité guidée par un *wise management* qui génère une pléiade de nouveaux modèles de business.

De la responsabilité à la protection

Valérie SWAEN, Professeur, Louvain School of Management de l'Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique et IESEG School of Management, Lille, France

Afin de s'acquitter de leurs responsabilités sociétales au-delà du respect des lois et des conventions collectives, les entreprises s'engagent, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, dans un processus destiné à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, ainsi que les droits de l'Homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie. C'est sur

base de cette conception de la RSE que je propose de répondre à la question posée. Les méta-analyses récentes révèlent un lien positif (mais faible) entre la RSE et la performance financière de l'entreprise. La RSE contribue à la « création valeur partagée » en influençant les perceptions et comportements des parties prenantes de l'entreprise : développement d'un capital-confiance auprès des clients et des investisseurs, meilleure attractivité pour les demandeurs d'emploi, fidélité et fierté d'appartenir à l'entreprise pour les employés, développement de la créativité dans l'entreprise (innovation en termes de produits, de processus, d'organisation) ne sont que quelques exemples du potentiel impact positif de l'engagement en RSE sur la performance de l'entreprise. Dans ce contexte, il est nécessaire de développer notre compréhension des conditions sous lesquelles l'entreprise peut espérer un retour plus important de son engagement dans une démarche de RSE : Quelle est l'influence du contexte économique et politique ? Du secteur d'activité ? De la culture d'entreprise ? Comment communiquer sans se faire accuser d'exploiter la RSE à des fins purement commerciales ? Authenticité, sincérité, humilité et remise en cause permanente sont sans aucun doute les ingrédients essentiels du succès d'une démarche de RSE. Il est également temps aujourd'hui de s'éloigner d'une perspective principalement centrée sur l'entreprise et ses résultats et de se poser une question plus fondamentale : Dans un contexte où les constats sociaux et environnementaux restent alarmants, l'engagement en RSE permet-il réellement de contribuer à la protection de notre planète et à la création d'une société meilleure ?

RSE et performance globale, quelle équation ?

Rajae TAZI SIDQUI, Expert RSE, Chargée de Mission RSE & Labels, CGEM, Maroc

La RSE est fondée sur la prise en compte des attentes des parties prenantes internes et externes de l'entreprise et leur intégration dans sa gestion quotidienne et dans sa politique de gouvernance. Elle constitue un atout pour une meilleure maîtrise des risques potentiels : juridiques, de réputation, sociaux, environnementaux ; risques auxquels est exposée l'entreprise. Leur anticipation et intégration lors des prises de décisions stratégiques permettent à l'entreprise de faire face à ces nouveaux enjeux. De ce fait, la performance globale d'une entreprise engagée en RSE tient non seulement compte de sa performance financière, qui a une dimension purement économique, mais également de sa performance extra-financière relevant de la RSE, laquelle est articulée autour d'un ensemble de dimensions : sociale, sociétale, environnementale. Le seul critère « rentabilité » ne suffit plus pour mesurer la performance de l'entreprise avec des indicateurs classiques mais intègre des critères RSE avec des indicateurs extra-financiers en relation avec les employés, l'environnement, le secteur d'activité, le comportement sur le marché, les ONG, les consommateurs, les clients... C'est dans ce sens, et avec des corrélations entre ces différents facteurs et leurs impacts, qu'à priori, une entreprise engagée en RSE ayant construit des relations de confiance mutuelles pérennes avec ses partenaires internes et externes et ayant développé des outils de pilotage de ses actions, verra sa performance globale se renforcer.

Un débat inachevé

Maurice THEVENET, Professeur au CNAM et à ESSEC Business School

La recherche s'efforce de montrer les liens entre une responsabilité sociétale de l'entreprise et la performance. Elle allie deux problématiques, celle de l'étiologie de la performance et celle de la promotion d'une responsabilité élargie de l'entreprise. Le débat n'est pas achevé pour délimiter les périmètres précis de la responsabilité et de la performance. Quoiqu'il en soit, comme tout agent économique acteur dans la société, l'exercice de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du monde doit évidemment contribuer à une performance globale à laquelle veille que le pouvoir politique selon des principes de bon gouvernement, à moins que la vertu des acteurs ne suffise... Si le champ de la responsabilité évolue en fonction de la solvabilité supposée des agents pour payer taxes ou réparations, plutôt que d'une juste appréciation des rôles et obligations de chaque agent, le risque est grand de tuer la poule aux œufs d'or et de voir se développer, comme c'est déjà le cas dans certains secteurs (la finance par exemple), des acteurs nouveaux, dans le cadre d'une *shadow economy* difficilement contrôlable. Si la responsabilité première reconnue et exigée de l'entreprise, est de produire de la performance, c'est-à-dire la richesse permettant seule de répondre aux besoins grandissants de la société pour aujourd'hui - et demain surtout -, elle devrait figurer comme sujet premier de préoccupation pour le management et ceux qui l'apprennent.

Quand l'engagement RSE est ambitieux, durable et intégré, il peut contribuer à la performance globale de l'entreprise

Odile UZAN, Université Paris 5 Descartes, Vice-Présidente de l'ADERSE

Une entreprise responsable réalise une performance globale quand elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée sur toutes les dimensions de la RSE. Elle est donc d'autant plus performante que son engagement RSE est « fort » : les objectifs fixés sont ambitieux et non timorés ; ils s'inscrivent dans le MLT et non dans le CT ; ils sont véritablement intégrés aux processus stratégiques et de gouvernance de l'entreprise. Les objectifs sociaux en particulier peuvent et doivent être à la hauteur des attentes des salariés qui sont élevées. Certaines études indiquent ainsi que l'engagement RSE est le 2^e critère pris en compte dans le choix de l'entreprise par les jeunes candidats au niveau international, et qu'il se traduit, notamment en France, par un engagement volontaire sensible des salariés dans les causes soutenues par leur entreprise. De plus, depuis les années 70/80, les travaux réalisés dans la mouvance du mouvement ACDT (Amélioration des Conditions de Travail) indiquent tous une corrélation positive entre satisfaction des salariés et amélioration des comportements productifs (productivité améliorée, fidélisation, baisse de l'absentéisme, etc.). Un engagement durable : les travaux de recherche actuels tendent à montrer une corrélation positive entre RSE et performance sous réserve que l'engagement responsable soit suffisamment durable pour bénéficier d'un ROI (retour sur les investissements réalisés) positif. Ainsi et par exemple, une étude américaine, indique que la corrélation suit en fait une courbe en U : elle est d'abord négative du fait des coûts/investissements générés par les actions RSE puis devient positive si l'entreprise conserve de façon durable son engagement. Un engagement intégré : les travaux sur la création de « valeur partenariale » montrent de leur côté que, d'une part, la gouvernance avec les parties prenantes serait aujourd'hui plus créatrice de valeur qu'une gouvernance uniquement actionnariale ; et que, d'autre part, des objectifs RSE intégrés à la chaîne de valeur seraient créateur d'avantage concurrentiel et donc d'amélioration de la compétitivité « hors-prix » de l'entreprise responsable. Une certaine prudence s'impose cependant encore car les corrélations peuvent varier selon certains facteurs de contingence qu'il appartient aux chercheurs de préciser (taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.).

Un engagement fort en RSE, une contribution à la performance durable de l'entreprise

Delphine VANHOOREBEKE, MCF HDR, IAE de Toulon et Abderrahman JAHMANE, enseignant chercheur

« La Responsabilité sociale de l'entreprise est une manière pour les entreprises de gagner des parts de marché et d'accroître leurs bénéfices par la bonne volonté dont elles font preuve en matière de RSE. ». Alors que la mesure de la performance globale, reste encore un concept flou, la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt de toutes les parties prenantes (salariés, territoires, clients, fournisseurs, l'environnement, et désormais les générations futures) et de s'asseoir sur un capital immatériel, dans le sens d'une certaine complémentarité entre les indicateurs de performance financière et non financière. Entre actions ponctuelles très diverses, plus ou moins symboliques, et opportunité de transformation responsable en profondeur, ces démarches volontaires s'inscrivent toutes dans une perspective consensuelle « gagnant-gagnant ». Il s'agit d'une création de valeur immatérielle qui préfigure la création de valeur dans sa globalité et il existe de forts risques à ce qu'une entreprise peu respectueuse ait du mal à réunir les conditions à une performance globale durable.

Le souci de la performance globale permet de donner sa juste place à la RSE

Catherine VOYNNET FOURBOU, MCF HDR, CIFOP, Université Paris II

L'engagement en RSE est assez inégal dans les entreprises, même si l'engouement pour la RSE a surpris nombre d'acteurs dans les entreprises et que les entreprises exposent une image de leur pratique et de leurs efforts en matière de RSE. En effet comme toute politique impulsée par les dirigeants, bien

souvent par incitation externe, la question du déploiement dans les entreprises est un sujet tout à fait crucial. On peut constater qu'elles achoppent pour beaucoup en se heurtant à des résistances de la part du corps social. S'engager fortement en RSE, cela dépasse donc les définitions étroites conférées à la performance de l'entreprise. Il apparaît un décalage entre la perception des efforts de RSE avec la perception de la performance. En effet il existe plusieurs manières de définir la performance pour reprendre le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton : s'agit-il de la survie financière de l'entreprise, de la performance garantissant des produits et services de qualité et de la productivité, de la qualité de la culture organisationnelle dont on attend qu'elle soit agile en permettant un accroissement continu des services et des compétences, de l'efficacité des processus et des relations entre les acteurs, de la satisfaction des clients se traduisant sur l'activité commerciale et enfin de la contribution sociétale c'est-à-dire la différence qu'apporte l'entreprise à la société en général ?

La contribution sociétale autrement dit l'effort en matière de RSE constitue une partie de la performance globale de l'entreprise. Cela suppose d'être attentif également à la prise en compte de tous les autres niveaux. Ce que l'on peut néanmoins remarquer, c'est que l'effort en matière de RSE constitue pour les personnes de l'entreprise une manière de mettre en oeuvre leurs désirs de contribuer à quelque chose qui les dépasse et ainsi de réaliser une forme de transcendance qui leur apporte de la joie. Cela contraste avec une acception rationnelle de la performance qui a longtemps prévalu. Le souci de la performance globale permet de donner sa juste place à la RSE sans oublier l'inclusion des autres niveaux de la performance. Il reste que des travaux permettant d'évaluer les interactions entre les différents niveaux de performance permettraient d'évaluer si la contribution sociétale a des effets sur les autres niveaux de la performance.