

La "responsabilité sociale" au cœur des stratégies

LE MONDE ECONOMIE | 19.11.2012

Par **Jacques Igalens**, Ecole supérieure de commerce de Toulouse

Après la parution en 2001 du Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des [entreprises](#) (RSE), de nombreuses [sociétés](#) ont pris des initiatives sociales et environnementales qui allaient au-delà de leurs obligations réglementaires.

Beaucoup se sont lancées dans la RSE parce qu'elle répondait aux attentes montantes des parties prenantes, mais aussi parce qu'elle correspondait à l'air du temps et que son adoption était un moyen de [faire](#) bonne impression.

Des critiques se sont élevées à l'époque, pointant l'effet "paillettes" et le mauvais [emploi](#) des efforts comme des sommes consacrées. Elles arguaient aussi que les directions devaient [rester](#) concentrées sur les réalités financières et ne pariaient pas sur la longévité de la RSE.

Pour beaucoup d'observateurs, le vrai test de la "durabilité" de la RSE devait être la crise économique. Comme ce fut souvent le cas dans le passé, avec elle, les entreprises devaient [retourner](#) à la dure réalité ("*back to basics*"). Aujourd'hui, nous connaissons une crise économique majeure qui succède à la crise boursière de 2008 et à celle de l'endettement des États.

LA RSE S'EST RENFORCÉE

Or, non seulement la RSE est toujours là, mais elle s'est renforcée. Cette longévité révèle une transformation profonde : on est passé d'une RSE "cosmétique" à une RSE "stratégique", accélérée par les turbulences socio-économiques !

Malgré la crise, la pression des parties prenantes pour la RSE ne s'est pas relâchée, bien au contraire. Du côté des actionnaires, la demande pour l'investissement socialement responsable (ISR) s'est notablement accrue. Selon Novethic, le marché français de l'ISR est passé de 30 milliards d'euros en 2008 à 115 milliards d'euros en 2011.

Plus important encore, les critères RSE des financiers, appelés "ESG" (environnement, social et gouvernance), sont de plus en plus utilisés pour tous les investissements, et pas simplement pour l'ISR. En intégrant dans chaque investissement des critères ESG, les bailleurs de fonds, qui ont une aversion traditionnelle vis-à-vis du risque, diminueraient leur exposition au risque [social](#) et environnemental.

Avec la crise, le client, partie prenante traditionnellement choyée par les entreprises, est, certes, devenu attentif au prix, mais il ne veut pas [arbitrer](#) entre le prix et la RSE, il veut les deux. Dans

un sondage réalisé par [Landor Associates](#), 77 % des consommateurs déclarent qu'il est important pour les entreprises d'être socialement responsables.

Les salariés, eux, sont encore plus unanimes que les clients pour que leurs employeurs soient de plus en plus "responsables". Toutes les recherches montrent qu'ils se sentent fiers d'[oeuvrer](#) pour une entreprise socialement responsable et qu'ils apprécient particulièrement de [participer](#) à des initiatives sur le sujet. Les universités et grandes écoles peuvent également témoigner de l'importance accrue accordée par les étudiants, depuis quatre ou cinq ans, à la réputation RSE des entreprises dans leur recherche de stage ou d'emploi.

"UN MOYEN POUR L'ENTREPRISE DE [RENFORCER](#) SES PROFITS"

Fortes des attentes des parties prenantes et ayant saisi tout l'intérêt économique de la RSE, les entreprises osent aujourd'hui évoquer le modèle économique de la RSE et cherchent à en évaluer le coût, l'efficacité et même la rentabilité. Ce que la présidente du Medef, [Laurence Parisot](#), exprime de façon très directe : *"La RSE est un moyen pour l'entreprise de [renforcer](#) ses profits à court, moyen et long terme."*

Des programmes RSE sont lancés avec des objectifs précis et mesurables. Ils sont de plus en plus intégrés dans les directions opérationnelles et les [services](#) supports (informatique, logistique, approvisionnement, etc.), la direction de la RSE proprement dite évoluant vers une cellule de quelques personnes seulement, chargée de répondre aux agences de notation.

Chez Danone, par exemple, la stratégie qui consiste à [participer](#) au développement des pays les plus pauvres en offrant des produits et un environnement d'affaires adapté (stratégie qualifiée par les Anglo-Saxons de *"bottom of the pyramid"*, ou "BOP", base de la pyramide) est menée par la division des produits laitiers elle-même.

De même, les actions RSE des fournisseurs les plus importants sont gérées directement par les acheteurs, celles relevant de la diversité par la direction des ressources humaines, etc. Paradoxalement, c'est en devenant moins visible au niveau des organigrammes que la RSE s'est renforcée.

Certes, ce sont les grandes firmes qui font le plus [parler](#) d'elles sur le sujet, car elles disposent de meilleurs moyens de [communiquer](#). Mais, sous l'impulsion de leurs dirigeants, un nombre croissant de PME s'engagent dans la recherche de la performance par la mise en oeuvre de programmes de RSE.

Le Centre des jeunes dirigeants, qui entend [promouvoir](#) une économie *"au service de l'homme et de la vie"*, a donné l'exemple depuis longtemps, mais de plus en plus de clubs de dirigeants "durables" se créent également dans les régions. Leur nombre et leurs initiatives n'ont pas non plus fléchi avec la crise.

La RSE est désormais passée dans les moeurs. Il ne s'agissait pas d'un effet de mode, mais bien d'une lame de fond.

Jacques Igalens est professeur et directeur de recherche à l'ESC Toulouse.

Il a coordonné *La Responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques* (Eyrolles, 140 pages, 18 euros).