

DOSSIER COMMUN

aux revues des associations des Centraliens de Lille, Lyon, Marseille, Nantes

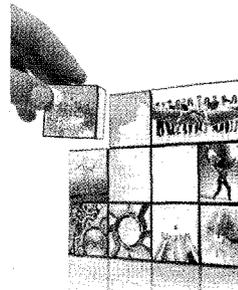


Roland Marcoin est responsable du service génie civil de Fives fcb, concepteur de cimenteries et installateur d'usines « clés en mains » dans le monde entier. Son travail l'a amené à beaucoup voyager et à vivre en direct l'évolution de notre planète durant les trente dernières années.



A RSE ! La responsabilité sociale des entreprises ! Un nouveau concept ? Une mode de plus ? Une nécessité face à la crise de 2008 générée par l'excès de financiarisation ? Un impératif face aux décisions prises dans

l'ignorance des conséquences humaines induites ? Une source de nouveaux profits ? L'obligation de tenir compte de la limitation des ressources ? Sans doute c'est tout cela à la fois mais plus encore ! En tout cas, le sujet passionne puisque c'est sans aucune difficulté que nous avons trouvé les rédacteurs des articles qui constituent ce cahier commun aux revues des associations des centraliens de Lille, Lyon, Nantes et Marseille. Ce cahier a été piloté par Lille.



Roland Marcoin (ECLi 72) ■

De l'entreprise responsable à l'entreprise sociale

LE CHAMP DE LA RSE



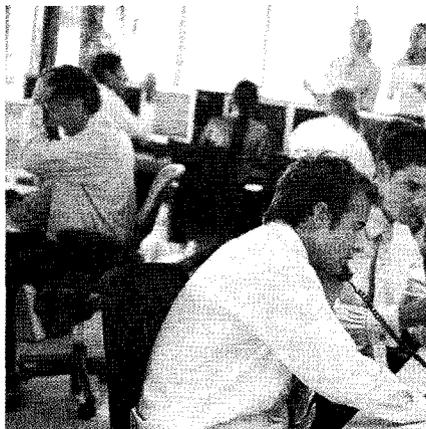
Jean Millerat (ECLi 97) cumule douze ans d'expérience en direction de projets d'innovation : technologies Web et mobiles de la connaissance. Depuis trois ans, en tant qu'entrepreneur social, il se met au service de la solidarité. Il invente et développe une formule de mécénat informatique : le wecena.

Votre entreprise paie des impôts, maintient des emplois, sert des clients et des actionnaires, elle respecte la loi... Pour autant, exerce-t-elle pleinement sa responsabilité vis-à-vis de la société ? Pas forcément si l'on en croit le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE.

LA RSE VA PLUS LOIN que les obligations légales : c'est la déclinaison du concept de développement durable au monde de l'entreprise. La RSE propose donc une vision de l'entreprise articulée autour de deux concepts clefs : les « **parties prenantes** » et le « **triple bilan** ».

Parce qu'elle n'interagit pas seulement avec des clients ou des actionnaires, l'entreprise responsable prend en compte toutes ses parties prenantes : dirigeants, clients, actionnaires, fournisseurs, employés, collectivités publiques, familles des employés, associations et

ONG, habitants, personnes en marge de l'économie... Et, parce qu'avec chacune de ces parties prenantes, elle ne produit pas seulement un résultat économique, elle évalue sa performance dans un triple bilan : économique, environnemental et social. C'est un bilan social au sens large qui concerne tant les relations humaines



Le management.

à l'intérieur de l'entreprise (notamment avec les employés) qu'à l'extérieur (avec les familles des employés, les concurrents, les personnes éloignées de l'emploi...), c'est-à-dire la Société avec un grand S (d'où l'expression parfois utilisée de bilan sociétal).

Les relations avec chaque partie prenante sont autant de chantiers pour le développement de la RSE.

L'entreprise et ses dirigeants

L'amélioration de la **gouvernance** est historiquement l'un des premiers chantiers d'action pour les grandes entreprises découvrant la RSE. Il s'agit d'améliorer la transparence du gouvernement d'entreprise et la responsabilité individuelle de ses dirigeants : règles de nomination des dirigeants et des administrateurs, mécanismes de contrôle et de sanction, répartition et régulation des pouvoirs des dirigeants... Plus de transparence et de responsabilité de la direction peut amener à un comportement plus responsable de l'entreprise.

Les fournisseurs

L'**audit des fournisseurs** de l'entreprise est un autre levier historique de la RSE. Lorsqu'une marque grand public ou

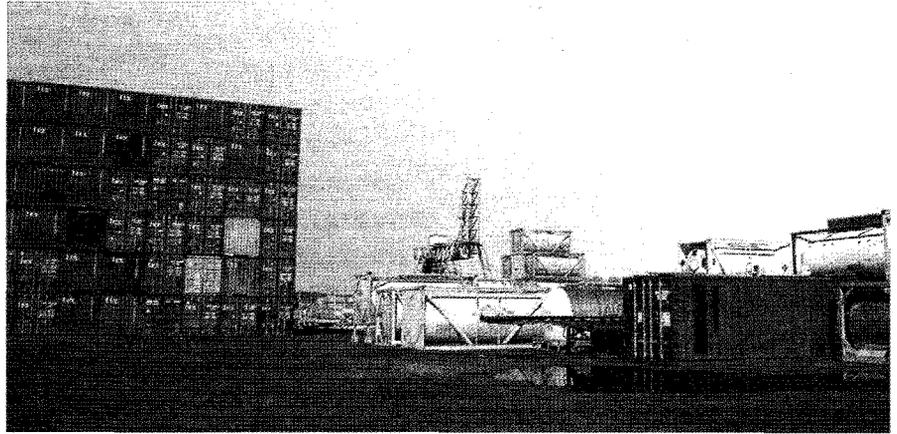
une enseigne de distribution se retrouve au centre d'un scandale médiatique parce que ses fournisseurs, dans des pays pauvres, font travailler des enfants ou des esclaves, il y a matière à faire changer l'entreprise et la faire devenir plus responsable. Limiter les risques de scandale est un premier pas pour motiver une politique d'achat responsable. De manière plus volontariste et positive, l'implication étroite des fournisseurs dans une politique RSE peut avoir un effet vertueux et significatif sur la situation économique, sociale et environnementale de pays très éloignés.

En France aussi, par le biais de sa politique d'achat responsable ou d'achat durable, l'entreprise peut exiger de ses fournisseurs qu'ils améliorent leurs pratiques sociales ou environnementales. Certaines grandes banques attribuent chaque année une **note RSE** à tous leurs fournisseurs et cette note est prise en compte dans les négociations de nouveaux contrats.

L'entreprise peut aussi recourir davantage au **secteur protégé** des entreprises employant des personnes handicapées et ainsi mieux satisfaire à ses obligations légales en faveur de l'insertion professionnelle de celles-ci. Recourir à une **entreprise d'insertion**, c'est une autre manière d'exercer sa RSE en favorisant le retour à l'emploi de personnes exclues (non-diplômés, anciens détenus, personnes handicapées). Elles leur proposent non seulement un emploi d'un an ou deux ans mais aussi et surtout un parcours personnalisé pour se réinsérer dans le marché classique du travail (accompagnement psychologique, administratif, médical, social...).

Les clients

L'attention que les clients apportent à la RSE de leur fournisseur est essentielle dans la motivation de l'entreprise à devenir plus responsable, au point qu'elle peut faire émerger de nouveaux marchés : le consommateur soucieux de naturel souhaitera acheter **bio**, celui soucieux du bien-être des petits producteurs dans les pays pauvres achètera **équitable**. Certaines marques de grande consommation s'associent à des organisations non gouvernementales (ONG) en leur reversant un pourcentage des ventes effectuées sur certains **produits-partage**. Le rôle du client est cependant limité par sa capacité à s'informer sur les produits. C'est pour-



Des containers prêts à alimenter les clients.

quoi les labels de qualité environnementale (écolabels) ou sociale se multiplient : *Forest Stewardship Council* pour les bois et papiers issus d'exploitations forestières durables, *Marine Stewardship Council* pour les produits issus de la mer, etc.

Les critères environnementaux et sociaux se multiplient, dans les appels d'offres des marchés publics et du secteur bancaire ou dans les questionnaires de grands comptes du secteur privé. La crise modère leur importance, mais la RSE est devenue un facteur de différenciation et un avantage concurrentiel pour nombre d'entreprises qui en font, à raison, un argument de vente.

Les salariés

Les pratiques managériales sont l'un des champs essentiels de la RSE. En matière de recrutement, une entreprise responsable lutte contre les **discriminations** à l'embauche et recherche une certaine **parité hommes-femmes**. Elle développe des programmes de soutien à la **diversité** dans le recrutement, par exemple en recrutant auprès de populations en marge de l'emploi (jeunes issus de quartiers en difficulté, ou quota de 6 % de salariés parmi les personnes handicapées, comme l'y invite la loi française). Créer une filiale labellisée **entreprise d'insertion** est un moyen extrêmement puissant pour l'entreprise d'exercer son métier en offrant à des « accidentés de la vie » de retourner vers l'emploi.

La RSE vis-à-vis des salariés se traduit aussi par les politiques de formation et l'attention portée à l'employabilité des salariés. Le syndicalisme doit jouer son rôle de représentation et de défense des intérêts des salariés. Mais la RSE appelle

l'entreprise à ne pas s'en contenter et, éventuellement, à explorer les voies plus directes du **management participatif**, par exemple, à travers les expérimentations démocratiques des **Sociétés à gestion partagée** (SAGP). C'est aussi l'une des ambitions principales des **sociétés coopératives** et de leur principe « une personne, une voix ». L'implication responsable des salariés passe aussi par leur participation aux bénéfices de l'entreprise, notamment via les politiques de participation, d'intéressement ou d'**épargne salariale**.

Plus récemment, les politiques de mécénat des entreprises ont développé de nouveaux champs d'implication des salariés dans la responsabilité de leur entreprise. Le mécénat associé consiste à laisser les salariés proposer ou sélectionner les associations bénéficiaires de dons de l'entreprise, voire à abonder les dons individuels décidés par les salariés. **L'arrondi solidaire sur salaire** consiste à proposer aux salariés, via le gestionnaire de paye, d'arrondir leur salaire mensuel à l'euro inférieur et d'offrir les bénéfices à une œuvre caritative, avec ou sans abondement de l'entreprise. Certaines entreprises encouragent leurs salariés à mettre leurs compétences professionnelles au service d'associations d'intérêt général. Lorsqu'il s'agit d'y consacrer le temps libre du salarié, on parle de **bénévolat de compétences**. L'entreprise facilite la mise en relation avec l'association qui a besoin du métier du salarié mais c'est le salarié qui donne son temps. Lorsqu'il s'agit d'y consacrer du temps de travail, c'est l'entreprise qui fait ce don et on parle alors de **mécénat de compétences**. Le salarié peut être invité à consacrer à une association de solidarité une partie de ses congés, avec abondement de l'entreprise

qui l'autorise alors, en proportion, à y consacrer quelques jours de temps de travail. Ce mécénat peut aussi se développer davantage en lien avec les compétences professionnelles sur les gisements de temps de travail peu productifs dans l'entreprise comme le *wecena* qui mobilise les périodes d'inter-contrats (ou inter-chantiers) en sociétés de conseil ou de services informatiques (voir article plus loin). On peut exploiter les périodes de mobilité interne, de transition de carrière ou permettre de consacrer à une association de solidarité les quelques mois qui précèdent la mise à la retraite d'un cadre supérieur.

Lorsque l'association de solidarité est à l'étranger (par exemple en Afrique), on parle de **congé de solidarité internationale**.

Les actionnaires

Les entreprises subissent de multiples pressions, via leurs actionnaires, pour renforcer leur RSE. Les autorités publiques traduisent une partie des attentes RSE des investisseurs sous la forme d'obligations légales minimales. Le **reporting social** puis environnemental est devenu un exercice obligatoire pour les sociétés cotées en France depuis la loi en faveur des « **Nouvelles régulations économiques** » (NRE) de 2001. Les obligations de *reporting* sont nombreuses en matière de relations avec les salariés (« affaires sociales »), d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Pour qu'il y ait *reporting*, il faut des indicateurs et donc un certain effort de modélisation comptable en matière environnementale et sociale. Le *reporting* aux actionnaires peut ainsi dépasser l'obligation légale et devenir, parfois, un outil de management de la performance environnementale ou sociale.

Quelques agences privées de notation se sont spécialisées dans la notation de la performance sociale et environnementale : les **agences de notation extra-financière**. Sous leur pression, les entreprises gagnent en transparence... et en motivation pour renforcer leur RSE. Mais la fiabilité des agences de notation a ses limites que la crise boursière de 2008 a révélées.

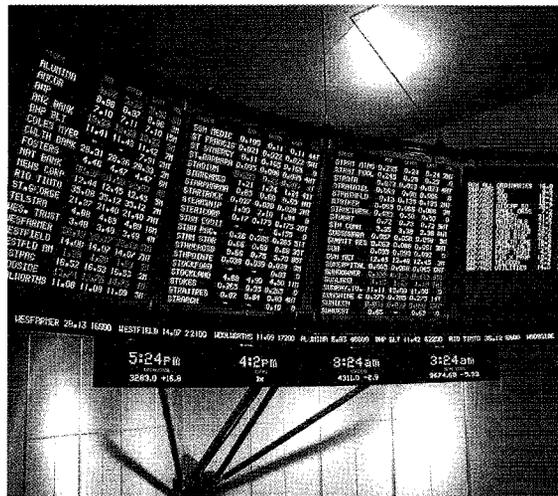
Certains individus, ONG ou groupes de pression privés, jugeant que telle ou telle société est trop peu responsable, s'engagent dans le **militantisme actionnarial**

en devenant actionnaires de manière à prendre la parole en assemblée générale et interpellent les dirigeants pour les appeler à une plus grande RSE. L'argent restant le nerf de la guerre, les relations entre une entreprise et ses actionnaires sont un énorme champ d'innovation pour la RSE. *A minima*, les investisseurs classiques peuvent choisir d'exclure les entreprises d'armement ou de tabac de leurs portefeuilles. Mais les pratiques d'**investissement socialement responsable** gagnent en maturité et adoptent des démarches plus constructives avec la tendance de l'**impact investing** en privilégiant des

environnemental : bilan carbone, bilans d'émissions de polluants et autres mesures de son **empreinte environnementale** afin de la minimiser et, du même coup, de réaliser des économies. Dans le domaine agricole, cette démarche fonde le concept d'agriculture raisonnée. Le *reporting* environnemental donne également à l'entreprise les moyens intellectuels pour **compenser** les effets négatifs des activités : par exemple en plantant des arbres pour capturer le dioxyde de carbone émis par les usines ou les transports. Les mesures environnementales globales peuvent donner à l'entreprise l'occasion d'innover en analysant et en optimisant le cycle de vie complet de son produit : on parle alors d'**éco-conception**.

Les technologies de l'information facilitent le partage des créations intellectuelles mais la baisse des coûts de partage et d'évolution des idées représente une menace pour les modèles économiques anciens (industrie du disque, cinéma,...). Pour y faire face, la tentation est d'étendre la durée des droits d'auteur et de rendre brevetables des éléments qui ne l'étaient pas (algorithmes et logiciels, connaissance du génome,...). La privatisation accrue des créations intellectuelles introduit

des obstacles juridiques à la création, qui limitent la capacité d'innover des contemporains et des générations futures. À l'inverse, s'assurer qu'une de ses productions n'est pas **encombrée de brevets** est un moyen pour l'entreprise responsable d'en assurer une diffusion plus large et de donner à tous les moyens de développer leur propre créativité. De même, le **copyleft** consiste pour une entreprise à utiliser le droit d'auteur pour garantir que les tiers bénéficieront de la liberté d'utiliser les produits de l'entreprise, de les étudier, de les copier et d'en redistribuer des versions modifiées sous les mêmes conditions juridiques. Ces pratiques responsables en matière de **propriété intellectuelle** encouragent la démocratisation de l'innovation et rendent possibles de nouveaux modèles économiques basés sur l'encouragement de la créativité des clients (marché des pro-amateurs et du *do-it-yourself*) ou sur la valorisation de la relation avec les créateurs (organisations de concerts, consulting, support...).



La bourse.

prises de capital dans des entreprises allant au-delà de la RSE qui s'engagent sur la production d'un **impact social** (sociétal ou environnemental) mesurable, au détriment d'une rentabilité financière qui est donc parfois moindre.

Dans toute entreprise, pour rendre les actionnaires plus solidaires des salariés, une **prime de fidélité** proportionnelle à la masse salariale peut être prévue en abondance des dividendes annuels et devenir ainsi le miroir de la participation aux bénéfices parfois versée aux salariés. À l'extrême, actionnaires et salariés ne font plus qu'un, comme dans les **sociétés de personnes** du mouvement coopératif. Les bénéfices sont réinvestis ou distribués aux salariés coopérateurs.

Les générations futures

Pour préserver les possibilités des générations futures, l'entreprise à forte RSE peut chercher à dresser son bilan

Les exclus

Le **mécénat de solidarité**, même lorsqu'il n'associe pas les salariés, est un moyen de soutenir la survie ou le développement humain des personnes les plus éloignées de l'entreprise par le biais du soutien financier aux associations de solidarité, éventuellement à l'aide d'une **fondation d'entreprise** dédiée à ce soutien ou d'un **fonds de dotation**, pour utiliser une forme juridique plus récente et plus souple.

Parfois, l'offre de produits ou services de l'entreprise a pour objet direct la réponse à un besoin insatisfait de ces populations, en France ou à l'étranger. L'activité a alors un impact social direct significatif. C'est le cas par exemple de certaines offres de **microcrédit** ou de **microassurance** qui permettent aux plus pauvres d'accéder aux services bancaires ou assurantiels dont ils étaient exclus.

Pour pousser à l'extrême la recherche d'impact social au profit des plus démunis, certaines entreprises adoptent le principe du **social business**. Il s'agit de viser exclusivement la création d'un impact social ou environnemental positif et de ne reverser aucun dividende aux investisseurs tout en leur permettant de sortir du capital mais sans intérêts financiers. Les bénéfices sont réinvestis ou servent à rembourser les investisseurs et les parts libérées deviennent la propriété d'un organisme d'intérêt général gouverné démocratiquement par les personnes en difficulté bénéficiant de l'activité. C'est le cas de la Grameen Bank du prix Nobel de la Paix Mumahad Yunus, au Bangladesh et de toutes ses

filiales et de la *joint-venture* Danone-Grameen qui est dédiée à l'amélioration de la nutrition et au développement économique des populations pauvres au Bangladesh et qui est le premier exemple au monde de *social business* filiale d'un grand groupe privé « classique ». Une entreprise en *social business* est faite pour « faire le bien » de manière économique viable, pas pour « faire de l'argent ».

Dans un esprit similaire, huit cents entrepreneurs d'inspiration chrétienne ont décidé de mettre leur entreprise au service des plus pauvres. Quel meilleur moyen, pour « faire de l'argent » et l'offrir aux plus démunis, que de créer ou développer une entreprise performante, responsable et profitable ? L'ambition de ce mouvement de l'économie de communion est double : lutter contre la pauvreté grâce aux dons des dividendes et montrer que l'on peut vivre, au quotidien, une culture du don qui met l'entreprise au service de l'« amour de son prochain ».

L'entreprise peut-elle devenir sociale ?

De l'environnemental au social en passant par l'économique, le spectre de responsabilité des entreprises est large. Et le curseur peut être poussé



Les exclus.

plus ou moins loin : depuis l'entreprise qui respecte ses obligations légales et fiscales jusqu'à celle dont la finalité est davantage (voire exclusivement) environnementale ou sociale qu'économique en passant par l'entreprise « à forte RSE ». La notion d'**entreprise sociale** désigne justement cette catégorie d'entreprises pour lesquelles la recherche d'impact environnemental ou social dépasse significativement la recherche de rentabilité financière. L'avenir semble être fait d'entreprises appelées à être plus responsables. Mais l'entreprise responsable peut-elle évoluer progressivement jusqu'à devenir sociale ? Ou ce luxe est-il trop révolutionnaire et réservé aux entrepreneurs sociaux qui inscrivent cette finalité de solidarité dans l'ADN même de leur création ?

Jean Millerat (ECLi 97) ■

L'INFORMATIQUE À FINALITÉ SOCIALE : UN EXEMPLE, LE WECENA

Une utilisation solidaire des périodes d'inter-contrats

En France, lorsque l'un des 250 000 informaticiens salariés d'une SSII (société de services en ingénierie informatique) termine une mission chez un client, il dispose de quelques jours ou semaines de temps mort : c'est la période d'inter-contrats. Chaque jour, de l'ordre de 10 000 ingénieurs et consultants sont en inter-contrats. Chacun peut en profiter pour se tourner les pouces, boursicoter, repeindre son mur Facebook ou remettre à jour son CV et se faire embaucher chez un concurrent. Ou encore, il peut rejoindre une équipe de volontaires et faire du « wecena ».

Jean Millerat a eu l'idée de créer Wecena, entreprise à finalité sociale qui organise via Internet des chantiers de volontariat au profit d'associations d'intérêt général (éducation, handicap, insertion,...). Via l'un des chantiers sur wecena.com, des informaticiens salariés de six SSII ont déjà rendu plus de cinquante livres lisibles par des non-voyants pendant des inter-contrats. Ils adaptent les livres sous format numérique de manière à les rendre compatibles avec des tablettes d'affichage braille ou des baladeurs de lecture par synthèse vocale. Cette forme de mécénat de compétences sur inter-contrats, le « wecena », ne coûte rien à la SSII : elle fait don de temps mort, sans aucun engagement de durée. Chaque intervention s'interrompt du jour au lendemain, dès qu'une nouvelle mission lucrative se présente : il n'y a pas de manque à gagner, la priorité reste le retour au business. Et le coût d'organisation et d'encadrement des missions, via les prestations de l'entreprise sociale Wecena, est entièrement remboursé par le biais des économies d'impôt mécénat.

Le salarié volontaire y gagne la fierté d'avoir été utile grâce à son employeur et la conscience de vivre à plein le sens du service. En exerçant son métier dans un contexte nouveau, auprès de déficients visuels, d'enfants dyspraxiques, de personnes exclues, de bénévoles, ou de dirigeants d'ONG, il peut changer la vision qu'il a de sa profession : après tout, puisqu'elle l'a incité à devenir volontaire, peut-être que sa direction voit au-delà du résultat d'exploitation ? En tout cas, il a rendu un vrai service et cela ouvre des perspectives...

La société y gagne des salariés plus motivés, plus fiers, plus fidèles et aux CV plus riches. Elle gagne aussi des preuves de sa responsabilité sociale et environnementale, preuves qu'elle pourra valoriser auprès de ses futures recrues et des directions achats de certains de ses grands comptes clients.

<http://www.wecena.com/apropos>