



## SYNTHÈSE

---

La responsabilité sociale des entreprises ou RSE s'est imposée depuis quelques années comme un sujet majeur. Elle se définit comme la manière dont les entreprises intègrent, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques comme dans leurs interactions avec toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes (dirigeants, salariés, actionnaires, etc.) ou externes (fournisseurs, clients, etc.). La crise financière de 2008, avec ses conséquences économiques et sociales, a conduit de nombreux responsables associatifs et syndicaux, hommes politiques, experts et chefs d'entreprise à réclamer une mobilisation collective en faveur d'une plus forte « responsabilité sociale des entreprises », sous ces différents aspects. Ils y voient une occasion de repenser le modèle de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle et de susciter de nouvelles dynamiques de croissance durable et inclusive. La Commission européenne incite les États membres à adopter une approche résolument « stratégique » de la RSE, avec l'objectif de concilier exigence de compétitivité et responsabilité sociale.

Pour autant, à peine plus d'un quart des entreprises françaises de plus de 9 salariés déclarent s'impliquer réellement dans des démarches responsables. Elles sont même 60,4 % à déclarer ne pas connaître la notion de RSE<sup>1</sup>.

Comme d'autres pays européens, la France a mis en place depuis 2001 de nombreuses initiatives réglementaires et volontaires en faveur de la RSE. Pour amplifier ce mouvement, le Premier ministre a installé en avril 2013 une plateforme de concertation sur la RSE<sup>2</sup>, placée sous l'égide de France stratégie et composée de représentants de la société civile (entreprises, syndicats, associations, ONG, experts, etc.).

Cette plateforme RSE comporte un groupe de travail sur le thème « RSE et compétitivité » qui témoigne de la place prise par ce sujet dans le débat public. Peut-

---

(1) À partir de l'enquête Entreprises et développement durable (EDD, fin 2011, Insee).

(2) [www.strategie.gouv.fr/travaux/instances/plateforme-rse](http://www.strategie.gouv.fr/travaux/instances/plateforme-rse).

on considérer que le souci de responsabilité sociale est compatible avec le souci de compétitivité ? Autrement dit, la RSE peut-elle être appréhendée non comme une contrainte supplémentaire mais comme un apport économique tangible pour les entreprises ? Et dans ce cas, comment inciter les entreprises à inclure des démarches de RSE dans leur stratégie de développement ?

Après une présentation du débat et un panorama de la RSE dans les entreprises françaises, cette étude cherche à identifier les facteurs qui peuvent favoriser l'adoption de démarches responsables et le lien qu'entretiennent ces démarches avec la performance économique. Pour tester ce lien, une analyse originale a été menée sur environ 8 500 entreprises françaises comptant au moins 10 salariés (en incluant les PME), sur plusieurs dimensions constitutives de la RSE (environnement et éthique, ressources humaines, relation client et relation fournisseur). Les résultats permettent de dégager plusieurs constats et de proposer à la fois des orientations générales et des actions concrètes pour favoriser la RSE en France.

### ***Les facteurs structurels des entreprises influencent la mise en place de pratiques responsables...***

Quelle que soit la dimension de la RSE, la taille et le secteur d'activité sont des critères clés. Plus l'entreprise est grande, plus l'implantation des pratiques RSE est forte (en raison notamment des économies d'échelle sur les coûts d'introduction). Les pratiques RSE sont aussi plus diffusées dans certains secteurs comme l'industrie agroalimentaire, les biens intermédiaires et l'énergie. Elles sont également plus présentes dans des entreprises qui orientent leur stratégie vers la qualité et la différenciation (nouveau et personnalisation) des produits ou des services. Ce résultat confirme l'idée – déjà avancée dans d'autres travaux – que si une entreprise peut identifier des consommateurs désireux d'acheter des biens éthiques et si elle peut protéger la niche qui en résulte contre les imitateurs potentiels, sa « stratégie RSE » s'appuie sur une différenciation rentable. L'appartenance à un groupe et à un réseau d'entreprises, les réorganisations d'entreprise (délocalisation d'une partie de l'activité économique ou restructuration financière) ou encore l'ouverture vers les marchés internationaux (Union européenne comprise) sont également des facteurs qui en moyenne favorisent l'implantation de démarches responsables.

### ***...mais de manière parfois différente selon les dimensions de la RSE***

Si on s'intéresse par exemple à la dimension « environnementale et éthique », la stratégie fondée sur la nouveauté d'un produit influe sur l'adoption de certifications environnementales ou de labels éthiques, alors que les stratégies axées sur la qualité du produit, sa personnalisation ou sur son prix/coût n'ont pas de lien apparent. Un tel

résultat conduit à s'interroger sur la logique qui sous-tend la mise en place d'une certification environnementale ou d'un label éthique. Ces dispositifs RSE seraient-ils introduits pour des raisons de marketing « social » au moment du lancement d'un nouveau produit, pour capter certains consommateurs plus sensibles à la dimension environnementale ou éthique ? En Europe où 46 % des consommateurs se déclarent prêts à payer plus pour des produits éthiques (MORI, 2000)<sup>1</sup>, cet argument est loin d'être négligeable.

Dans le domaine des ressources humaines, les stratégies orientées principalement vers la nouveauté et la qualité des produits (services/prestations) influencent plus fortement que les autres la mise en place de dispositifs RSE. C'est le cas pour les dispositifs visant à améliorer les processus de formation, la gestion des compétences ou encore les processus organisationnels (travail collaboratif et mise en réseau des systèmes de partage d'information, etc.). Une des explications est qu'une entreprise qui cherche à développer des produits nouveaux, dans un processus d'amélioration de la qualité, a besoin de compétences techniques particulières (ingénieurs, chargés d'études, de développement, de marketing, de design, etc.) mais aussi de compétences organisationnelles et sociales (savoir travailler en réseau, en équipe, savoir répondre aux attentes des clients, etc.) pour accompagner ces deux stratégies. Cette explication est confirmée par un résultat de notre analyse : les stratégies orientées vers les coûts n'ont pas de lien avec l'introduction de pratiques RSE dans le domaine des ressources humaines.

L'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises ou encore la délocalisation d'une partie de l'activité de production jouent un rôle important sur la RSE. C'est le cas pour plusieurs dimensions, notamment pour les relations avec les clients et les fournisseurs. Une explication serait que les entreprises qui font partie d'un réseau ou d'un groupe peuvent mutualiser une partie des coûts inhérents à la mise en place de tels dispositifs. Dans ses relations avec les fournisseurs, une entreprise appartenant à un groupe ou à un réseau est en général soumise à la politique de ces groupes ou réseaux. Or pour ces derniers, des exigences fortes en matière de normes et de qualité (notamment celles des fournisseurs) sont un moyen de gérer uniformément la qualité des biens et services produits par les entreprises du groupe ou du réseau. La délocalisation à l'étranger d'une partie de la production peut inciter l'entreprise à mettre en place des outils de gestion (dont la labellisation et les normes, le contrôle qualité clients/fournisseurs, etc.) qui favorisent la standardisation du processus de production, afin de mieux contrôler ce processus.

---

(1) MORI (2000), *European Attitudes Towards Corporate Social Responsibility*, Research for CSR Europe, Londres: MORI.

## ***La RSE est significativement corrélée avec la performance économique des entreprises***

Quelles que soient la mesure de la performance économique (profit par tête, excédent brut d'exploitation ou valeur ajoutée par tête) et la dimension de la RSE (environnement et éthique, ressources humaines, relation client, relation fournisseur), on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. Ces écarts de performance moyenne varient selon les dimensions observées : ils s'échelonnent de 5 % pour la relation client à 20 % pour la dimension « ressources humaines ». Les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE semblent ainsi concilier management responsable (envers les clients et fournisseurs, envers les salariés), respect de l'environnement et exigence de compétitivité.

Cet écart de performance moyenne, qui traduit une corrélation robuste, peut être dû à un effet direct de la mise en place des pratiques RSE, ou au contraire à l'appétence pour la RSE des entreprises en bonne santé. Il peut aussi provenir de l'effet indirect d'une plus grande efficacité organisationnelle ou d'une attractivité renforcée de ces entreprises auprès de salariés plus motivés donc plus productifs. La supériorité du gain économique imputable à la dimension « ressources humaines » peut s'expliquer par une meilleure valorisation du capital humain et organisationnel de l'entreprise : fondées sur le renforcement continu des compétences et sur le développement de dispositifs managériaux collaboratifs, les pratiques RSE favorisent ici l'innovation organisationnelle, améliorent le climat social et l'efficacité du capital humain spécifique, avec des effets positifs renforcés sur la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la synergie entre la mise en place d'une démarche RSE en matière de ressources humaines et d'autres démarches RSE sur le champ environnemental ou sociétal peut démultiplier la performance des entreprises par une plus grande implication des salariés dans la recherche de pratiques innovantes. Le sens de la causalité entre ces différentes dimensions n'est toutefois pas nécessairement univoque, et des facteurs non observés peuvent également contribuer à ces relations observées.

À cet égard, notre analyse tend à montrer que les entreprises performantes chercheraient plus la complémentarité entre les pratiques RSE qu'un simple empilement de bonnes pratiques. Elles se situeraient donc plus dans une approche qualitative visant à choisir les bonnes synergies et la cohérence d'ensemble que dans une approche purement quantitative.

### ***Pour être au centre de la stratégie des entreprises, la RSE doit devenir une composante à part entière de leur capital organisationnel***

Par la prise en compte des parties prenantes internes (les salariés) ou externes (relations clients et fournisseurs), la RSE peut donc être un élément moteur de la stratégie de l'entreprise pour améliorer la performance économique. Elle est une ressource immatérielle et spécifique du capital organisationnel de l'entreprise qui, par des gains en efficacité, peut générer des avantages comparatifs loin d'être négligeables en matière de compétitivité.

Ces enseignements nous invitent à plaider pour une approche « organisationnelle » nouvelle, c'est-à-dire orientée vers une plus grande intégration et une meilleure reconnaissance de tous les acteurs qui participent à la création de la valeur de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients et fournisseurs, etc.). De ce point de vue, la RSE peut être considérée comme une « norme organisationnelle » autour de laquelle toutes les parties prenantes peuvent se coordonner pour la réalisation d'un objectif commun. Les dispositifs RSE, agencés de manière cohérente autour de cette norme, contribueraient à un management performant même lorsque les centres de décision stratégique sont éloignés physiquement ou fonctionnellement des centres de production effective. Cette explication s'appuie notamment sur un autre constat issu de notre analyse : les entreprises qui appartiennent à un réseau d'entreprises ou à un groupe sont plus enclines à mettre en place ces dispositifs RSE.

En outre, les dispositifs RSE ainsi conçus permettent de mobiliser les acteurs de la production de biens et services autour de stratégies de production et de marché exigeantes. Surtout, la RSE appréhendée comme une composante du capital organisationnel, contribuant à la performance économique des entreprises, serait une occasion de repenser le système de management dans sa globalité.

### ***Le rôle des pouvoirs publics : l'incitation financière n'est pas la méthode la plus appropriée***

Si la RSE améliore le bien-être de la société dans son ensemble, peut-être y aurait-il lieu d'encourager sa diffusion par le biais d'incitations financières à destination des entreprises ? La mise en place de stratégies RSE représente de fait un coût à la fois financier et en termes de temps. Mais la présente étude montre que leur adoption est associée – directement ou indirectement – à une meilleure performance économique : pourquoi engager des fonds publics alors qu'il « suffirait » de convaincre les entreprises qu'elles ont tout intérêt à investir dans la RSE ? En outre, l'efficacité des

dispositifs RSE dépendant de leur articulation avec d'autres caractéristiques structurelles de l'entreprise (les stratégies de marché, les effets réseaux, les modes de management, etc.), une incitation financière n'aurait de sens qu'accompagnée d'une réelle modification de la stratégie des entreprises. En conséquence, les risques d'effets d'aubaine seraient très élevés et l'incitation financière finalement peu ou pas opérante.

### ***Pour une combinaison judicieuse entre réglementation et initiatives volontaires***

Si le recours aux incitations financières est écarté, faut-il renforcer la réglementation pour inciter les entreprises à adopter la RSE ? Les résultats de l'analyse présentée dans cette étude montrent que la réglementation augmente la probabilité d'adoption de dispositifs RSE dans les entreprises, quel que soit le domaine RSE observé. Toutefois, la réglementation n'a pas à elle seule d'effet significatif sur la performance, contrairement à la mise en place volontaire de pratiques RSE. En revanche, lorsque les contraintes réglementaires sont combinées avec des pratiques volontaires, on observe un lien positif avec la performance. Plus que les dispositifs contraignants eux-mêmes, c'est donc leur interaction avec des dispositifs volontaires qui semble produire des résultats. Autrement dit, la combinaison *hard law/soft law* (réglementation/autorégulation) pourrait être supérieure en termes de gains de performance à la *soft law* seule.

Une explication serait la suivante : en moyenne, les entreprises peuvent percevoir les modifications réglementaires et de normes comme une direction ou un socle et s'en servir comme une opportunité de transformation interne. Autrement dit, les entreprises qui sont capables de transformer les contraintes réglementaires et de normes en opportunité favorable à la RSE obtiennent un avantage compétitif supplémentaire sur les marchés.

Il se peut aussi que les entreprises perçoivent les modifications réglementaires et de normes comme le signal de contraintes futures encore plus dures. L'anticipation peut alors les amener à s'adapter (partiellement ou totalement) dès aujourd'hui, dans l'espoir sans doute d'atténuer les contraintes à venir.

Faut-il pour autant introduire des mesures contraignantes pour conduire les entreprises à adopter plus de pratiques RSE ? D'après notre étude, les entreprises ne semblent pas dans une approche quantitative des pratiques RSE. Au contraire, elles chercheraient à privilégier la cohérence entre les différentes dimensions RSE, selon leurs propres spécificités. En somme, une combinaison de pratiques qui a été

jugée bonne par une entreprise peut ne pas convenir à une autre. Cette stratégie globale qui tient compte des contraintes particulières auxquelles les entreprises font face peut être rendue inopérante par une réglementation trop contraignante, qui les forcerait à mettre en place des dispositifs incompatibles avec leur histoire, leur culture d'entreprise, leur mécanisme interne d'incitations, voire leur contexte social. Par ailleurs, les entreprises, en particulier les PME, ont besoin de temps pour introduire des dispositifs RSE, se les approprier, les expérimenter et les communiquer aux parties prenantes.

Pour concilier la performance économique et la performance sociale des entreprises, il est donc probablement nécessaire de trouver le « *smart mix* », la combinaison idéale de dispositifs de régulation RSE alliant cohérence et souplesse pour les entreprises.

### ***Adopter une stratégie plus territoriale et cibler des actions d'accompagnement à destination première des PME et TPE***

À peine plus d'un quart des entreprises françaises de plus de 9 salariés déclarent s'impliquer réellement dans des démarches responsables. Elles sont même 60,4 % à déclarer ne pas connaître la notion de RSE. Plus une entreprise est grande, plus il y a de chances qu'elle connaisse la RSE et la mette en pratique. La connaissance et l'appropriation de la RSE peinent donc à se concrétiser sur le terrain en particulier dans les petites structures et dans certaines régions, malgré les nombreuses initiatives réglementaires ou volontaires. Ces résultats soulignent combien il importe d'avoir une stratégie plus « territoriale » de la RSE, en priorité à destination des PME, qui prenne en compte leur environnement pour répondre au plus près à leurs attentes et à leurs besoins, au-delà de la simple campagne d'information.

Les PME évoluant beaucoup au niveau local, la RSE peut être un facteur d'attractivité des territoires sur lesquels elles sont implantées et faciliter le travail en réseau avec d'autres parties prenantes locales. Ainsi, les plans d'actions et de soutien pour les PME devraient aller au-delà de leur environnement interne et organisationnel et s'inscrire dans un cadre élargi propice à la RSE. Il s'agit en effet de réunir les conditions favorables à l'émergence d'un véritable « écosystème fondé sur la gouvernance partenariale » qui contribue à créer de la valeur « territoriale » (économique, sociale, sociétale).

## **Six pistes**

Ces orientations générales peuvent se décliner en pistes d'action.

### **Piste 1 – Créer des plateformes territoriales multi-acteurs pour accompagner les PME-TPE dans leurs démarches RSE.**

L'objectif principal de ces plateformes territoriales pourrait être d'aider les entreprises, en particulier les PME et les TPE, à développer des projets RSE innovants, en collaboration étroite avec l'ensemble des parties prenantes d'une région : entreprises et fédérations professionnelles, collectivités, réseaux associatifs et consulaires, syndicats, écoles et université. Dans ce cadre, la concertation et la co-construction permettraient d'accompagner au plus près ces petites structures en amont (conseil en développement et innovations RSE, aide aux financements de projets, etc.) comme en aval (valorisation des démarches de progrès RSE, diffusion de compétences notamment en matière d'achat public ou d'appels d'offres privés, etc.), grâce aux échanges d'expertise et aux retours d'expérience des acteurs.

La RSE étant par nature transversale, l'animation de ces plateformes territoriales devrait être souple et reposer sur une gouvernance partenariale, avec toutes les parties prenantes représentées par collègue par exemple, à l'instar de la plateforme RSE de Nantes Métropole.

### **Piste 2 – Renforcer les opérations de parrainage interentreprises (petites et grandes) à l'échelle régionale mais aussi à l'export.**

Les PME sont très souvent attachées à leur indépendance économique, ce qui peut constituer un obstacle à leur regroupement en réseaux. Connectées à de grandes entreprises par le biais de parrainages, elles pourraient bénéficier de leurs réseaux et de leurs expériences en matière de RSE à plusieurs niveaux (échange de compétences, formation, etc.). Ces opérations de parrainage pourraient être soutenues dans le cadre des plateformes territoriales.

### **Piste 3 – Faciliter la certification et la labellisation RSE à destination des TPE et PME.**

La labellisation est un moyen de valoriser les démarches RSE auprès des donneurs d'ordre publics ou privés et des consommateurs. Mais il existe déjà un nombre important de labels, certifiés ou pas, ce qui affaiblit leur lisibilité, voire leur crédibilité. Une labellisation sectorielle et reconnue par l'État – comme le prévoit l'article 53 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle Environnement, dite loi Grenelle I – permettrait de diminuer la profusion des labels sur les marchés de produits et services tout en renforçant leur crédibilité. Étant



donné les spécificités des entreprises et de leur secteur d'appartenance, il est toutefois recommandé de mener des expérimentations sur l'ensemble des secteurs en s'appuyant notamment sur les branches et les fédérations professionnelles concernées. Les plateformes territoriales peuvent être également un lieu d'échanges et de diffusion sur ces expérimentations.

#### **Piste 4 – Développer un indicateur « intégré » pour accompagner les entreprises dans leurs démarches RSE et les valoriser.**

Les entreprises les plus performantes et les plus vertueuses sont aussi celles qui veillent à la complémentarité de leurs pratiques RSE et à la cohérence d'ensemble avec leurs spécificités structurelles (taille, secteur d'activité, stratégie de développement, etc.). Accompagner les entreprises pour développer un indicateur RSE à la fois « intégré » et souple les aiderait à appréhender leur démarche de progrès de manière cohérente et globale. Un groupe de travail multi-acteurs (fédérations professionnelles et associations d'entreprises, syndicats, chercheurs, etc.) pourrait élaborer un tel indicateur « intégré », qui permettrait notamment :

- de mesurer la complémentarité des pratiques RSE mises en place et d'identifier les meilleures combinaisons ;
- d'améliorer les *benchmarks* RSE entre entreprises ;
- de préférer aux certifications ou aux labels des outils d'auto-évaluation/auto-diagnostic visant la valorisation des démarches RSE auprès des donneurs d'ordre privés et publics ;
- d'améliorer la transparence de la stratégie RSE des entreprises par une meilleure qualité informationnelle des données extra-financières et de faciliter l'adoption d'un reporting plus « intégré » et cohérent avec les spécificités de chaque entreprise.

#### **Piste 5 – Utiliser les avantages du numérique pour améliorer les actions d'accompagnement auprès des PME et TPE.**

Contrairement aux offres classiques de formation qui se font en dehors du poste de travail, il serait souhaitable de soutenir des formations RSE compatibles avec la gestion du temps d'un dirigeant de PME. Le numérique pourrait être un vecteur d'apprentissage et d'échanges de compétences adapté à ces dirigeants pour acquérir à distance une formation RSE *via* le *e-learning* ou le *social learning*, grâce aux outils collaboratifs (plateforme collaborative, réseaux sociaux, interface interactive, etc.). L'État pourrait mettre en place une véritable stratégie de développement pour répondre aux enjeux de la formation et du numérique en matière de RSE. La co-construction de ce type de formations pourrait être envisagée dans les universités, les grandes écoles ou les centres de formation, qui en auraient la gestion opérationnelle.

### **Piste 6 – Lancer un programme d'évaluation de la RSE dans les PME/TPE.**

Les entreprises ont besoin d'études d'impact sectorielles pour anticiper les effets de la RSE et ses conditions d'application sur leur environnement et leur situation économique (secteurs, filières, coût économique, emplois et compétences, etc.). Pourtant, il existe encore très peu d'études menées sur de larges échantillons de petites entreprises. Il serait donc souhaitable de lancer des évaluations pour améliorer la connaissance sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la RSE pour les petites entreprises. Cette action pourrait s'inspirer du programme de recherche allemand *Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand* (« la responsabilité sociale dans les PME ») lancé par le gouvernement fédéral et piloté par le ministère de l'Économie en lien avec l'Institut für Mittelstandforschung (IfM).