

ENTREPRISES

La RSE gagne en maturité

Autrefois réputée accessoire ou utilisée comme un outil de communication, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) monte dans la hiérarchie stratégique des entreprises.



Ces trois initiales se sont fait une place dans l'économie. La RSE, pour responsabilité sociale des entreprises, ne peut plus être considérée comme secondaire. Aujourd'hui, un industriel, ou un groupe de services, n'est plus seulement jugé pour ses performances économiques. L'environnement, les conditions de travail des salariés ou bien encore les relations avec les clients et les fournisseurs font pleinement partie des engagements d'une entreprise moderne. Pour certaines, il en va tout simplement du respect de la loi (lire encadré p. 17). Mais, pour toutes, c'est leur développement à long terme qui est en jeu.

Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les ravages provoqués dans l'opinion publique par un accident environnemental ou sanitaire, mais aussi par un mauvais comportement des dirigeants (corruption...). « Une politique de RSE ne signifie pas que tout sera maîtrisé. Mais en cas d'incident, comme l'illustre l'affaire Lactalis, une direction sera inévitablement interrogée sur la politique et les pratiques mises en œuvre en matière de RSE », explique Florence Gillet-Goinard, manager de l'offre de formations qualité-sécurité-environnement (QSE) chez Cegos et responsable du master en management global de la RSE et du développement

durable en collaboration avec l'école Mines ParisTech. Les dégâts sur l'opinion publique se révèlent encore plus graves si l'entreprise et sa direction ne font pas preuve de la plus grande transparence lors d'un tel incident (lire « 3 questions à... Thierry Denjean », p. 18).

Mais, la RSE ne se diffuse pas, fort heureusement, que grâce à ces cas extrêmes. « Il y a une dizaine d'années, la RSE n'en était qu'à ses débuts. Aujourd'hui, l'enjeu est parfaitement intégré et compris par les directions générales », confirme Arnaud Rolland, qui dirige depuis dix ans l'agenda RSE de Coca-Cola European

Partners, la branche européenne du numéro un mondial des sodas. Par exemple, « la hausse du prix des matières premières ou de l'énergie a contribué à cette prise de conscience », poursuit-il, faisant de « la RSE un gage de résilience et de solidité du modèle de l'entreprise à long terme ». Plus de la moitié des émissions de Coca-Cola (52 %) ont pour origine l'emballage, contre 19 % pour la réfrigération et autant pour les ingrédients. L'objectif initial fixé par la feuille de route RSE élaborée dès 2007 par la filiale européenne du fabricant de boissons visait une réduction d'un tiers des émissions sur l'ensemble du

cycle du produit, avec deux leviers principaux : utiliser moins de matières et introduire de plus en plus de plastiques recyclés. Pour y parvenir, le groupe a directement investi dans la filière en créant Infineo avec Plastipak pour développer le bottle-to-bottle et améliorer la collecte de bouteilles, les recycleurs étant toujours confrontés à des difficultés pour accéder au gisement de plastiques recyclables. Neuf millions d'euros ont été investis depuis 2012 dans cette entreprise qui travaille pour d'autres embouteilleurs. Coca-Cola incorpore déjà 30 % de plastiques recyclés dans ses bouteilles et veut monter à

50 %. Un enjeu encore plus crucial avec la préparation de la feuille de route gouvernementale sur l'économie circulaire, qui prévoit un taux de 100 % de recyclage des plastiques d'ici à 2025. « Utiliser du plastique recyclé coûte plus cher. Mais, il ne faut pas regarder le seul impact financier de court terme. La RSE permet d'engager des transformations longues et porteuses de bénéfices à terme », est persuadé Arnaud Rolland, qui dit avoir le soutien de sa direction sur ce sujet.

Car la mise en place d'une politique de RSE pose inévitablement la question de la rentabilité économique. Sur ce point, plus d'une centaine d'études ont été publiées dans le monde, dont les premières dès le début des années 1970. Les résultats fluctuent en fonction des auteurs, de la base géographique de l'étude ou si celles-ci ont été conduites par des pro ou des anti-RSE, mentionne Jérôme Barthélémy, professeur de stratégie et de management à l'Essec. Mais, selon lui, « les analyses non biaisées démontrent que, tout au plus, une politique RSE ne fait pas perdre de l'argent à l'entreprise qui la met en place. Donc, à tout prendre, même si certains dirigeants se plaignent du carcan que cela suppose, il est préférable de le faire ». Plus engagée, une étude de janvier 2016 réalisée par France Stratégie, l'organisme de réflexion, d'expertise et de concertation rattaché au Premier ministre, a montré « un gain de performance économique imputable à la RSE de 15 % mesuré par le profit par tête ou par l'excédent brut d'exploitation ». Au total, « l'écart de



En matière d'environnement, Coca-Cola a misé notamment sur le plastique recyclé.

L'enjeu de la RSE est parfaitement intégré et compris par les directions générales. »

ARNAUD ROLLAND, DIRECTEUR RSE, COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS

performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %. Cet écart peut être dû soit à un effet direct de la mise en place des pratiques RSE, soit à un effet indirect lié à une plus grande efficacité organisationnelle ou à une attractivité renforcée de ces entreprises auprès de salariés plus motivés, donc plus productifs. » Un dernier avis que partage Florence Gillet-Goinard, selon laquelle « la RSE est devenue un outil de recrutement et de fidélisation des jeunes talents ». La RSE peut même se transformer en argument de vente. Une étude réalisée par Nielsen en

2015 auprès de 30 000 internautes dans soixante pays a ainsi conclu que deux tiers des consommateurs interrogés se déclaraient prêts à payer plus pour des produits responsables. Et les marques qui conjuguent leur activité au temps du développement durable affichent une croissance de leur chiffre d'affaires de + 4 %, contre moins de + 1 % pour les autres, ajoutait l'étude. Avec de telles conclusions, pas étonnant que les entreprises communiquent de plus en plus sur leur politique RSE, quitte à tomber parfois dans le « green washing » ou à ne pas respecter les engage-

S. DR



3 questions à... Thierry Denjean,

président et fondateur de Denjean & associés

Quel est le but de l'enquête que votre cabinet d'audit a réalisé sur l'impact des politiques RSE auprès du public* ?

Nous sommes partis de deux constats. Même si notre cabinet n'a pas développé d'activité d'accompagnement en matière de RSE, nos clients, pour la plupart des grands groupes, leurs filiales ou des entreprises de taille intermédiaire (ETI), sont soumis à des contraintes réglementaires sur ces sujets. En parallèle, nous avons remarqué, ces dernières années, une plus forte implication de leur part, par exemple via la constitution d'équipes spécialement chargées de la RSE. Second constat : la pression grandissante de l'opinion publique, notamment par le biais des réseaux sociaux, sur les questions environnementales ou sociétales. Avec cette enquête, nous souhaitons ainsi quantifier les effets positifs et négatifs que peut engendrer une stratégie RSE bien ou mal maîtrisée. C'est aussi une façon de vérifier par les chiffres un sentiment diffus : de mauvaises pratiques sont-elles réellement sanctionnées par l'opinion publique ?

Les chiffres confirment-ils ce sentiment ?

Nous ne nous attendions pas à de tels résultats. Ainsi, 97 % des personnes interrogées se disent prêtes à boycotter les produits ou les services d'une entreprise qui aurait des pratiques environne-

mentales ou sociales destructrices ! Le taux est de 71 % pour les seuls actes liés à l'écosystème. Autre résultat marquant : pour 67 % des sondés, découvrir qu'un groupe qu'ils n'aiment pas mène une bonne politique de RSE redorerait son image... Enfin, il est important de noter que ces positions sont partagées par toutes les classes d'âge et toutes les catégories sociales. Il y a donc un vrai consensus autour de la RSE.

N'y a-t-il pas tout de même un risque de « RSE washing », les entreprises pouvant également s'interroger sur la rentabilité financière de telles politiques ?

Ce risque existe. Mais l'opinion publique n'est pas dupe. Notre enquête montre clairement que des campagnes de communication, aussi bien faites soient-elles, ne suffisent pas. Mettre en œuvre une politique de RSE digne de ce nom engendre évidemment des charges pour les entreprises. Mais ce sont des investissements qui génèrent de réels retours à moyen et long termes sur l'image de la société, sur sa capacité à recruter des talents, à fidéliser ses clients, à en conquérir de nouveaux et, au final, à pérenniser son modèle économique !

* Enquête réalisée en ligne par l'institut GoudLink auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 personnes entre les 23 et 29 janvier 2018.

ments pris. Lafarge était par exemple régulièrement cité parmi les meilleurs élèves du CAC 40 en matière de RSE. L'ancienne direction du cimentier est aujourd'hui mise en examen pour financement d'une entreprise terroriste lors de la guerre en Syrie. « Ce qui est primordial est de passer de la phase conceptuelle à la phase opérationnelle, en se posant la question de savoir si les objectifs choisis correspondent à de vrais enjeux RSE pour l'entreprise », insiste Florence Gillet-Goinard auprès de ses étudiants, dont certains sont déjà membres de la direction générale de l'entreprise.

Au final, même si la diffusion de la RSE dans l'entreprise peut venir de plusieurs métiers, notamment les ressources humaines, le marketing ou le commercial, l'implication directe de la direction générale et du conseil d'administration est cruciale pour rendre véritablement vertueuse la RSE. « Une politique RSE ne doit pas être figée, c'est un processus continu et ouvert. Notre feuille de route est ainsi réévaluée en concertation avec toutes nos parties prenantes, clients, consommateurs, fournisseurs, ONG... », ajoute Arnaud Rolland. La RSE ne peut pas se faire dans son coin et n'a de réelles vertus que si elle est partagée.

La RSE ne se limite pas à des concepts, elle doit aussi se traduire sur le terrain, comme l'a appris Lafarge en Syrie.

Julien Dupain



© Lafarge