

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

DÉFIS, RISQUES ET
NOUVELLES PRATIQUES

SOUS LA DIRECTION DE
JACQUES **IGALENS**

EYROLLES



COMPRENDRE TOUS LES ENJEUX DE LA RSE EN 2012

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE), c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RSE est devenue en 2001 une obligation pour les entreprises cotées. Qu'en est-il en 2012 ? Quel est l'état des lieux de la RSE auprès des entreprises françaises aujourd'hui ? Dans cet ouvrage clair et accessible, les auteurs apportent des réponses à ces questions, à la lumière des tendances et travaux les plus récents.

Le Cercle de l'entreprise, créé en 2006, regroupe des experts de l'entreprise indépendants, professeurs d'université ou de grande école et a pour vocation de travailler sur des problématiques liées à l'entreprise (gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale de l'entreprise, nouveaux enjeux du management...). Le Cercle promeut une meilleure connaissance de l'entreprise en expliquant son fonctionnement, ses objectifs et ses contraintes.

LES CONTRIBUTEURS

- ▶ **Pierre-Louis DUBOIS** enseigne le marketing dans plusieurs grandes écoles et universités (ESCP Europe, Paris Panthéon-Assas). Il est délégué général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE).
- ▶ **Jacques IGALENS** est professeur des universités. Il dirige la recherche à TBS (Toulouse Business School). Il a fondé l'AGRH (Association francophone de GRH).
- ▶ **Éric LAMARQUE** est professeur à l'université Montesquieu-Bordeaux IV où il dirige la chaire « Management des entreprises financières » et Consulting Partner SECOR Europe.
- ▶ **Frédérique PIGEYRE** est professeure à l'UPEC (IAE Gustave-Eiffel) et directrice de l'IRG, Institut de recherche en gestion (EA 2554).
- ▶ **Bernard RAMANANTSOA** est professeur de stratégie au sein d'HEC, dont il est aujourd'hui directeur général.
- ▶ **Patrick ROUSSEAU** est professeur des universités à l'IAE d'Aix-en-Provence, dont il est directeur, depuis 2009.
- ▶ **Maurice THÉVENET** est professeur au CNAM et à l'ESSEC Business School.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN: 978-2-212-55369-7

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Défis, risques et nouvelles pratiques

Ouvrage dirigé par Jacques Igalens

EYROLLES



Préface

Le Cercle de l'entreprise et du management regroupe des experts de l'entreprise, tous professeurs d'université ou de grande école. Sa mission est de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise dans l'opinion publique comme auprès d'auditoires avertis, en expliquant son fonctionnement, ses objectifs, et les contraintes qu'elle subit. Les membres du Cercle s'expriment au travers d'articles, d'interviews, de chroniques. Puisant sa légitimité dans la totale indépendance de ses membres, le Cercle apporte une contribution à tous les débats sur les questions relatives aux entreprises.

La période d'interrogations fortes autour du rôle et de la légitimité des entreprises a incité le Cercle à proposer son analyse sur les sujets majeurs auxquels ces dernières, dans leur management, sont actuellement confrontées.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut se définir comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Il s'agit de la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société). La RSE est devenue en 2001 une obligation pour les entreprises cotées. Qu'en est-il en 2012?

Quel est l'état des lieux de la RSE auprès des entreprises françaises aujourd'hui ?

C'est à ces questions que les membres du Cercle, à la lumière des tendances et travaux les plus récents, apportent des réponses.

Jean-Pierre HELFER

Ancien directeur général Audencia Nantes

Professeur à l'IAE de l'université de Paris

Président honoraire du Cercle de l'entreprise et du management

Table des matières

PRÉFACE	V
LISTE DES AUTEURS	XI
INTRODUCTION	XV

PREMIÈRE PARTIE

DÉFIS

Chapitre 1

RSE, ENTRE CRÉATION DE VALEUR ET NOUVEAU CONTRAT SOCIAL	3
L'entreprise face aux parties prenantes.....	4
Sponsoring et mécénat.....	7
Questions pour l'entreprise de demain.....	9

Chapitre 2

LA RSE ENTRE <i>BUSINESS CASE</i> ET VALEUR PARTAGÉE	13
Introduction.....	13
Les scripts du <i>business case</i>	18
La valeur partagée.....	26
Les scripts du <i>business case</i> et la valeur partagée.....	33

DEUXIÈME PARTIE

RISQUES

Chapitre 3

RSE : LE CERCLE VICIEUX POUR LES ENTREPRISES	37
Le profit n'est plus depuis longtemps la seule source de légitimité	38
La responsabilité sociétale, un véritable piège pour l'entreprise.....	41

Chapitre 4

RÉGULER LE CAPITALISME VIA LA RSE : QUEL RÔLE POSSIBLE POUR LES ENTREPRISES ?	47
Introduction	47
Du « toujours plus » au « beaucoup mieux » : les défis actuels	49
Contribuer à mettre l'économie au service de l'homme	57
Conclusion	65

TROISIÈME PARTIE

NOUVELLES PRATIQUES

Chapitre 5

OÙ COMMENCE RÉELLEMENT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE ?	69
La responsabilité fondamentale des professionnels de la finance	71
Les leviers d'une réelle responsabilité sociétale	79
Conclusion et propositions.....	86

Chapitre 6

LA PERFORMANCE SOCIALE EST-ELLE MESURABLE ? LE RÔLE DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE	89
Introduction	89
De la politique de RSE des entreprises à la mesure de la performance sociale	90

La notation extra-financière : un outil pour la communication des entreprises?.....	103
Conclusion.....	112

Chapitre 7

RSE : LES 5 TENTATIONS DE LA DRH	113
La tentation de la bureaucratie	116
La tentation de l'extérieur.....	118
La tentation de la politique	121
La tentation de l'aveuglement.....	124
La tentation de l'inhibition.....	127

BIBLIOGRAPHIE	131
----------------------------	-----

INDEX	135
--------------------	-----

LES MEMBRES DU CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT	137
---	-----

Liste des auteurs

Pierre-Louis Dubois, docteur d'État et agrégé ès sciences de gestion, est professeur à l'université de Montpellier. Il est également délégué général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), président des jurys de l'INSEAD et de Reims Management School, président du conseil scientifique de l'INSEEC. Il enseigne le marketing dans plusieurs grandes écoles et universités et est consultant auprès d'entreprises et organisations.

Jacques Igalens est professeur des universités, il dirige la recherche à TBS (Toulouse Business School). Il a fondé l'AGRH (Association francophone de GRH), il a créé la *Revue de l'organisation responsable*. Président de conseil de surveillance, membre de CA, il est également conférencier dans de nombreux pays sur le thème de la RSE. Il a récemment publié, seul ou en collaboration, *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises* (Dunod, 2009), *Manager la RSE* (Pearson Education, 2012), *La Sécurité éthique* (EMS, 2010), *Les 100 mots des ressources humaines* (PUF, 2008).

Éric Lamarque, docteur et agrégé en sciences de gestion, est professeur à l'université Montesquieu-Bordeaux 4 où il dirige la chaire « Management des entreprises financières ». Auteur ou coordinateur de plusieurs articles et ouvrages sur la gestion et le management des banques, il intervient auprès des directions

générales d'établissements financiers pour les accompagner dans les restructurations et leur stratégie de développement au sein du cabinet SECOR Europe. Il est également censeur au conseil de surveillance de la Caisse d'Épargne Aquitaine-Poitou-Charentes et administrateur de fondations et d'organismes de formation.

Frédérique Pigeyre est diplômée de l'ESCP, titulaire d'un doctorat de sociologie du travail et d'une HDR en sciences de gestion. Elle est actuellement professeure agrégée en sciences de gestion à l'UPEC (IAE Gustave-Eiffel) et directrice de l'IRG, Institut de recherche en gestion (EA 2554). Ses travaux portent sur la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences et des carrières, l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité.

Bernard Ramanantsoa est professeur de stratégie au sein d'HEC, dont il est aujourd'hui le directeur général. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur l'identité de l'entreprise et sur la dimension idéologique du management. Il a publié plusieurs articles scientifiques et plusieurs ouvrages. Il a par ailleurs été conseiller auprès de plusieurs directions générales de grands groupes industriels et a travaillé en particulier avec McKinsey. Il est aujourd'hui membre du conseil d'administration de plusieurs institutions.

Patrick Rousseau est professeur des universités dans le domaine de la finance. Il a exercé, au sein de l'université d'Aix-Marseille, les fonctions de directeur de l'IAE Aix-en-Provence de 1998 à 2001 et à nouveau depuis septembre 2009. Il a été vice-président délégué aux relations internationales de 1999 à 2006. Au niveau national, il a occupé la fonction de directeur scientifique adjoint au sein de la Mission scientifique, technique et pédagogique (MSTP) de juin 2005 à juin 2007, avant de rejoindre l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en tant que délégué scientifique.

Maurice Thévenet est professeur au CNAM et à l'ESSEC Business School. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans les domaines du management et de la gestion des RH. Il intervient comme conférencier ou expert sur ces domaines dans différentes entreprises. Il est membre du conseil scientifique d'Entreprise et Personnel d'IDRH ainsi que du conseil d'orientation des métiers et de l'emploi de la SNCF. Il est également membre de la commission Repères des EDC et du comité éditorial de plusieurs revues scientifiques. Il a été président de l'AGRH et directeur de l'ESSEC.

