



DOSSIER



Demain, l'entreprise responsable



PAR OLIVIER BONNIN — REMERCIEMENTS POUR SON AVIS D'EXPERT À ALICE AUDOUIN, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE ET AUTEUR



Montage: Mickael Massard / Presscode

A quoi ressembleront les entreprises responsables de 2020 ? Vu du Medef comme du WWF France, le futur a l'air prometteur. Le développement durable pourrait prendre les commandes du capitalisme... Et la société de capitaux se mêler enfin à la société civile. Rêvons un peu...

En 1970, l'économiste libéral Milton Friedman pouvait encore écrire : « *La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* ». Depuis son essor au XIX^e siècle, la « société de capitaux » est effectivement une propriété privée, destinée à maximiser les revenus de ses seuls actionnaires.

Mais à partir de la fin du XX^e siècle, la société civile lui demande des comptes. Consommateurs, ONG, médias, riverains, tous lui intimement de respecter l'environnement, les revenus de ses fournisseurs, la santé de ses employés, et pourquoi pas l'éthique... Voilà l'entreprise forcée de se faire « responsable » qui se pare des principes du développement durable. Son essor économique doit se faire dans le respect de l'environnement et du bien-être social. Une vitrine ? Pas forcément. Pour ceux qui s'y intéressent de près, l'entreprise « responsable » de demain pourrait bousculer bien des règles du capitalisme.

Sur un point, les férus de « responsabilité sociale » ♦♦♦



Chiffres

87 %

Pourcentage des salariés souhaitant un engagement plus concret de la part de leur entreprise en faveur du développement durable.

(Source : Etude réalisée par Com'in, DDB Corporate et l'institut Opinion Way, en juillet 2009, auprès de 895 salariés des entreprises privées et publiques de 100 salariés et plus ainsi que 117 agents fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et des hôpitaux publics)

29

Près d'un tiers des 100 premières entités économiques du monde étaient des multinationales en 2000.

En termes de valeurs ajoutées, la plus grosse d'entre elles, ExxonMobil, se glissait au 45e rang, entre le Chili et le Pakistan.

(Source : Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, 2002)

45,3 %

La production d'énergie et l'industrie étaient responsables de près de la moitié des émissions de gaz à effet de serre en 2004 – pour respectivement 25,9 % et 19,4 %. Les entreprises des autres secteurs y contribuaient aussi, à travers le transport ou le bâtiment.

(Source : Rapport 2007 du Giec, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat)

”

Plutôt qu'une charge coûteuse, le développement durable devient un facteur de compétitivité

◆◆◆ des entreprises » (RSE) [1] sont presque unanimes : ces prochaines années, les principes du développement durable devraient enfin déborder le papier glacé des rapports annuels pour s'intégrer concrètement à l'économie. Depuis son cabinet de conseil Utopies, Stanislas Dupré voit naître une ère nouvelle : « *A notre création il y a 15 ans, les entreprises faisaient leur business normalement et ajoutaient un peu de mécénat les bonnes années. A partir de 2000, le gros du mouvement a été de se fixer des règles face aux scandales sur les conditions de travail des fournisseurs ou l'environnement, relève le directeur général. Depuis deux ou trois ans, elles s'intéressent de plus en plus à leurs produits, et essaient de changer leurs pratiques en termes concrets.* » L'avenir promet. Même au Medef : « *Mis à part quelques pionniers, jusqu'à récemment, les entreprises impulsaient le développement durable au niveau "corporate" [2], sans l'intégrer au plus près du terrain, reconnaît Michel Laviale, de la commission Développement durable. Aujourd'hui, la tendance est de l'intégrer, progressivement, au sein même des métiers, mais aussi au cœur de la stratégie: les entrepreneurs se demandent ce que ces principes peuvent leur rapporter, en termes d'activité et de business.* »

Nouvelles technologies vertes

Et dans certains secteurs, le développement durable sent déjà le jackpot. Toyota excite les tiroirs-caisses : lorsque le constructeur japonais s'est lancé dans la production de masse de sa voiture hybride Prius, en 1997, ses concurrents ricanaient de ce parti pris ◆◆◆





Chasse à l'écoblanchiment

La “responsabilité sociale des entreprises” (RSE) a encore du mal à dépasser les portes des directions de la communication. Des ONG s’efforcent de démasquer les bonimenteurs du développement durable. Tant mieux pour le consommateur responsable.

Tous nos modèles développent un plaisir durable ». La Porsche qui fend cette page de publicité de 2008 peut bien faire pâmer son chauffeur, elle est loin de concilier « plaisir et développement durable », comme le prétend son slogan [a]! Voilà le type d'écoblanchiment que tentent aujourd'hui de traquer des associations.

Un financement de l'Union européenne permet depuis 2007 aux Amis de la terre de mesurer l'impact réel de certaines industries extractives dans les pays du Sud. L'association a pu sonder l'effet de Total, de la Birmanie au Nigeria. Résultat, si « la première entreprise française se revendique souvent parangon de vertu en terme de développement durable, l'analyse de la réalité montre qu'elle aggrave ses impacts sociaux et environnementaux » [b].

Il aura fallu près de 100 000 € de frais et 15 mois d'enquête – de mission au Kazakhstan en analyse des documents du groupe – avant de pouvoir rédiger un rapport circonstancié [c] sur ces méfaits...

De même, avant d'obtenir de « l'entreprise responsable » Axa qu'elle cesse d'investir dans la production et la vente de mines antipersonnel et de bombes à sous-munitions, Amnesty international France a dû compter sur les compétences des experts financiers bénévoles de sa commission entreprises.

Traquer l'information

« La révolution écologique passera par une responsabilisation des consommateurs. Leur information est donc un enjeu majeur », souligne Antoine Foucher, directeur des campagnes de Greenpeace. Or du haut de son cadavre, le consommateur ne dispose pas de telles ressources. Parmi les indices qu'au WWF France, Julia Haake utilise pour repérer les faussaires, un seul semble accessible à l'internaute : « Si dans son rapport de développement durable, l'entreprise reste uniquement dans le positif, elle manque sans doute d'honnêteté... » Pour le reste, le citoyen peut exercer sa vigilance en visitant le site de l'Observatoire indépendant de la publicité [d], ou en suivant les « prix Pinocchio » du développement



iStockphoto / Montage: Mikael Mazarat / Presscode

durable cet automne [e]. En attendant un étiquetage qui distinguerait les entreprises sincèrement responsables aussi facilement que des yaourts bio... ◆

AVIS D'EXPERT ALICE AUDOUIN
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, AUTEUR

” Le pourcentage de consommateurs lisant les rapports des ONG sur les entreprises est aujourd'hui proche de zéro. L'étiquetage clair et compréhensible des performances sociale et environnementale du produit sur l'emballage est l'enjeu prioritaire. Idéalement, cette information devrait être normée et contrôlée par l'Etat. La raréfaction des ressources jouera un plus grand rôle en faveur d'une consommation responsable que le changement du consommateur.

[a] Le service de presse de Porsche France indique qu'il s'agit d'une 911 C2 émettant 230g de CO2 par km... Le bonus écologique s'applique aux voitures émettant moins de 130g CO2/km; le malus frappe les véhicules à compter de 160g CO2/km.

[b] Communiqué « Les Amis de la terre lancent la campagne "Total aggrave son cas" », 23 mai 2008.

[c] « Total: la mise en examen », mai 2008. Rapport en ligne: www.amisdelaterre.org/IMG/pdf/rapport_ATF_total_la_mise_en_examen.pdf

[d] www.observatoiredepublicite.fr

Il est à noter que l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité a validé, en juin, de nouvelles règles de déontologie publicitaire relatives au développement durable.

[e] www.prix-pinocchio.org

◆◆◆ environnementaliste. A la même époque, le choix de General Motors de miser sur d'énormes 4x4 et pick-up semblait bien plus sérieux. Depuis, les cours du pétrole se sont envolés, les ventes de ces véhicules voraces se sont effondrées, et Toyota lui a ravi la place de numéro un mondial en 2008. Même aussitôt reconverte dans les voitures moins polluantes, GM n'a pu éviter la faillite en juin dernier... Plutôt qu'une charge coûteuse, le développement durable devient un facteur de compétitivité.

Révolutions comportementales

Si le respect de la terre et d'autrui est appelé à prendre les commandes de l'entreprise, c'est aussi qu'il peut drainer des capitaux. Les investisseurs sont de plus en plus nombreux à se renseigner sur les impacts environnementaux et sociaux des firmes avant d'y risquer leurs biens. Longtemps, les « fonds de placement éthiques » n'intéressaient guère que des investisseurs chrétiens. Mais avec le nouveau siècle, « l'investissement socialement responsable » (ISR) prend une autre ampleur. Certains actionnaires responsables profitent désormais de leur droit de vote pour exiger des entreprises de devenir « durables ». Et sur le seul territoire français, le respect de critères « environnementaux, sociaux et de gouvernance » (ESG) attire de plus en plus de capitaux: près de 30 milliards d'euros en 2008, contre à peine 9 milliards en 2005, selon le centre de recherche Novethic.

Certes, cette double quête de performances économiques et extra-financières ne concerne encore que 2% des fonds en France [3]. Mais « depuis 2000, c'est l'ISR a qui a eu, de loin, le plus d'impact sur le comportement des entreprises », explique Jean-Philippe Teboul, directeur général de l'organisme de formation orientationdurable.com. Et de rappeler que la motivation de l'ISR n'est pas que morale: « Aujourd'hui, l'actionnariat a une faim énorme d'informations. Avant la crise, on pouvait faire confiance à des agences de notation financières classiques. Elles se sont très largement plantées... Les investisseurs demandent aussi, de plus en plus souvent, des informations environnementales, sociales, susceptibles d'impacter sur la valeur de l'entreprise à long terme. »

En 2006, le secrétaire général de l'Onu, Kofi Annan, a même fait s'engager 20 organismes financiers sur six « principes pour l'investissement responsable »; il s'agit de sensibiliser l'ensemble de la planète financière aux critères ESG. De JP Morgan Asset à Natixis Asset management, ils sont aujourd'hui ◆◆◆



iStockphoto

”

**79 % des dirigeants
de PME disent trouver
dans l'attente des clients
une “motivation très
importante” pour prendre
des mesures de RSE**

AVIS D'EXPERT ALICE AUDOUIN
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, AUTEUR

« Aujourd'hui, investir son argent directement dans des jeunes entreprises éco-innovantes ou dans des actions solidaires est plus utile pour faire avancer le développement durable que dans des fonds ISR le plus souvent composés d'actions de grandes sociétés cotées.

◆◆◆ 573 signataires... « *Le développement de cette démarche ne peut qu'avoir une incidence sur les entreprises* », conclut Nicole Notat. Depuis son agence de notation extra-financière créée en 2002, la présidente de Vigeo constate « *une montée de la demande* » des investisseurs en quête d'ESG. Et lorsque son groupe veut recueillir des informations pour ses clients, elle rencontre des entreprises « *en capacité désormais de répondre à nos demandes, avec de plus en plus souvent un professionnel chargé des relations avec nos agences* ». L'ISR entre dans les mœurs...

Vigilance

Au côté des investisseurs, la société civile devrait continuer de jouer son rôle d'aiguillon. Exploiter des enfants birmanes ou transformer une forêt primaire en exploitation de puits de pétrole s'avère de plus en plus hasardeux face à la vigilance croissante des ONG, des médias, et des consommateurs... Car si les militants mènent encore un travail laborieux pour débusquer les pratiques honteuses des entreprises [voir article p. 28], la visibilité devrait progresser.

D'abord de manière volontaire : en désignant d'un coup d'œil aux clients les entreprises vertueuses, la nouvelle marque Lucie [4] ou la future norme ISO 26 000 [5] devraient inciter des PDG à s'engager dans le développement durable. D'après un sondage publié en juin, 79% des dirigeants de PME disent trouver dans l'attente des clients une « *motivation très importante* » pour prendre des mesures de RSE [6]...

Ensuite par la législation. En France, depuis 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques impose à chaque société cotée d'indiquer dans son rapport annuel comment elle « *prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* ». Les membres du Forum citoyen pour la RSE considèrent que la loi devrait être « *contraignante, plus précise et étendue au niveau européen* », explique Gwenaél Wasse, des Amis de la terre. Et il est optimiste : « *Grâce à la prise en compte progressive du réchauffement climatique, et du fait de la crise financière, les pouvoirs* » ◆◆◆

FONDS DE DOTATION

Un nouveau statut pour le mécénat

Pour se faire mécènes, les entreprises peuvent, entre autres, créer leurs propres fondations. Avec la loi de modernisation de l'économie de 2008, elles peuvent aussi constituer des fonds de dotation. Quelle différence ? Si la fondation est la simple « *affectation irrévocable* » de biens « *à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif* », le fonds de dotation, lui, gère ses moyens « *en les capitalisant* ». Il copie ainsi les *endowment funds* des Etats-Unis : ce sont les revenus de ses placements qui lui permettent d'agir. Et s'il peut redistribuer ses richesses à d'autres personnes morales à but non lucratif, il peut aussi bien conduire, lui-même, des activités d'intérêt général.

Le fonds de dotation présente un avantage de taille : il se crée par simple déclaration à la préfecture – tandis que la fondation d'entreprise doit obtenir une autorisation administrative publiée au Journal officiel. Une seule personne, physique ou morale, suffit à le constituer. Comme les fondations d'entreprise, il n'offre pas la déduction fiscale de 75% aux donateurs assujettis à l'impôt sur la fortune. Par contre, il peut recevoir tous types de dons, et des legs.

Depuis que le décret du 11 février 2009 a précisé ce statut, plus de 60 fonds ont déjà été créés. Parmi les premiers fondateurs, Greenpeace, le Groupe SOS, l'Adie et Agnès B.



TÉMOIGNAGE



THIERRY CANTEREAU

DIRIGEANT DE L'ÉBÉNISTERIE CANTEREAU (MAINE-ET-LOIRE)

“La seule difficulté est le passage à l'acte”

« Mon activité d'entrepreneur ne doit pas aller à contre-courant de mes convictions. Et en tant que dirigeant, je dois prendre au quotidien des décisions où se présentent deux choix : aller dans le sens de la “performance globale”* ou pas... Récemment, j'ai décidé d'abandonner les vernis en polyuréthane, qui sont mauvais pour les sinus de mes vingt salariés et des écoliers d'à côté... J'ai préféré, pour le même prix, les nouveaux vernis en phase aqueuse, moins dangereux. Autre exemple : j'ai décidé de faire de mon terrain en friche un arboretum pour les élèves de primaire. Est-ce que ces choix sont plus coûteux ? Pas du tout. Cela ne demande qu'un peu plus de réflexion, et de calculs. La seule difficulté, au fond, est le passage à l'acte. J'aurais pu choisir de refaire l'isolation de mon bâtiment avec les matériaux proposés habituellement, plutôt que de risquer la ouate de cellulose, meilleure pour l'environnement. Mais ainsi, je peux me dire que je travaille dans le bon sens avec ceux qui m'entourent. »

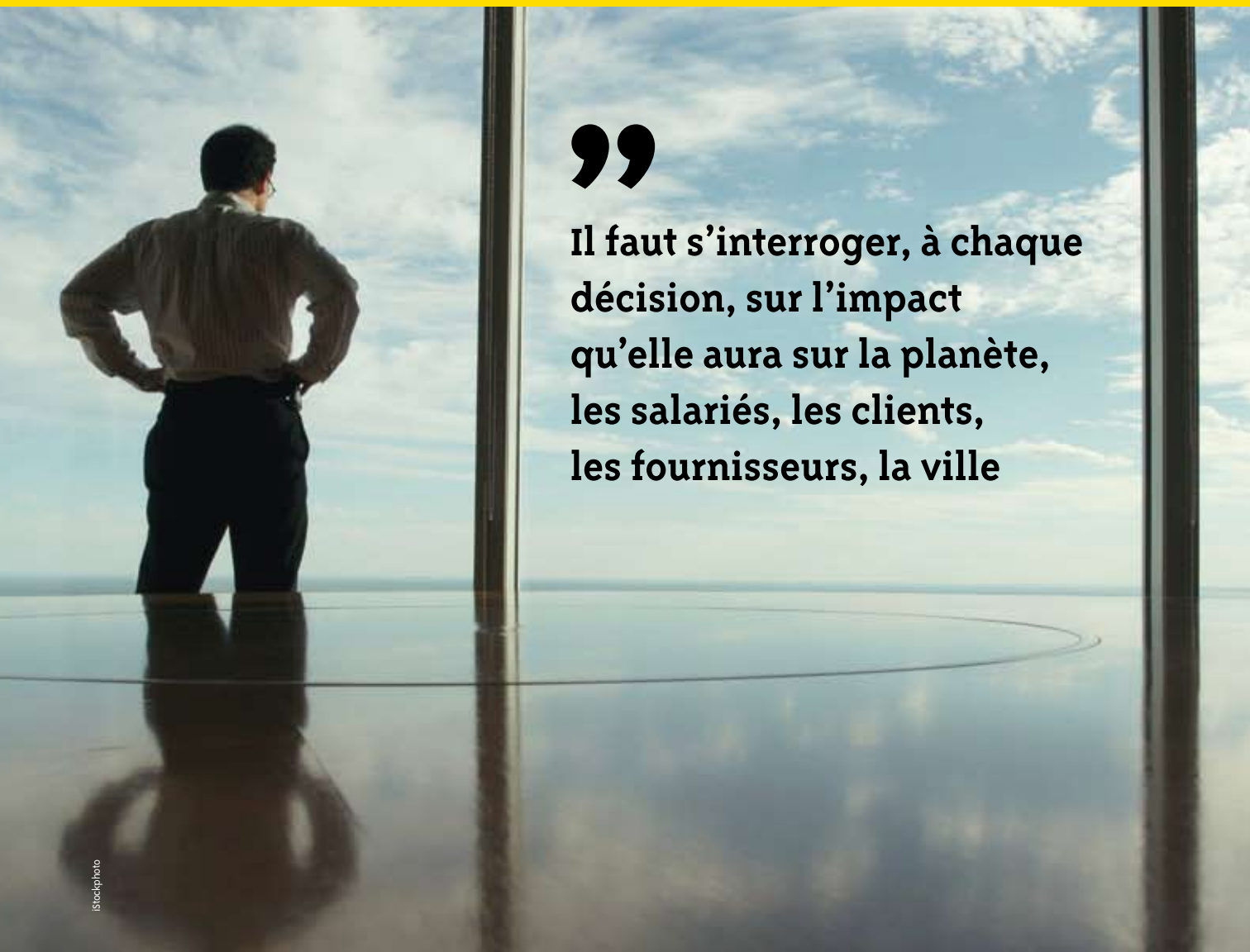
* La « performance globale » est le nom du développement économique, social, environnemental et sociétal, que promeut le Centre des jeunes dirigeants. Thierry Cantereau est membre du CJD, et du réseau des « entrepreneurs d'avenir ».

◆◆◆ publics en Europe commencent à se rendre compte que l'approche volontaire, c'est un peu de l'arnaque. »

De manière générale, la réglementation devrait également motiver les entreprises. En conditionnant les aides publiques à de bonnes pratiques, par exemple, ou en précisant la responsabilité des groupes par rapport à leurs filiales... Certes, l'omnipotence des multinationales peut faire douter de la capacité des gouvernements à dicter des règles nationales. Mais certains PDG y aspirent. « Les entreprises engagées dans la RSE sont généralement demandeuses d'une certaine intervention des Etats, pour que les mêmes règles s'appliquent à tous », explique François Fatoux, délégué général de l'Orse [7]. Et au-delà, les conseils d'administration pourront méditer sur le sort des fabricants de cigarettes ou de hamburgers, soudain accablés de procès et de normes contraignantes. Mieux vaut prendre les devants : comme le souligne Stanislas Dupré, cette « épée de Damoclès réglementaire et juridique » peut suffire pour adopter des pratiques responsables. Et la menace se précise... « Même si le lobbying des entreprises reste fort, il ne résiste plus aussi longtemps aux pressions de la société », selon le directeur général d'Utopies. Car les pouvoirs publics ne sont plus forcément leurs alliés : « Face à une mobilisation forte de l'opinion publique, le politique peut préférer prendre des mesures choc, pour avoir des retours dans la presse – alors qu'avant il cherchait plutôt à concilier les intérêts en jeu... C'est la face positive de la politique show-biz ! », poursuit Stanislas Dupré. La pression monte jusqu'à l'Onu : les deux rapporteurs spéciaux Martin Scheinin et Manfred Nowak viennent de proposer une Cour mondiale qui pourrait juger les multinationales refusant d'assumer leurs impacts...

“Performance globale”

L'entreprise de demain a donc de quoi être durable. Tout l'enjeu maintenant est de « changer son ADN et sa génétique : son rapport au profit, à la performance, et à la gouvernance », résume le consultant Tarik Ghezali. De ce point de vue, le président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD), Gontran Lejeune, est optimiste : « L'évolution majeure va être de se noter non plus seulement sur le bilan comptable, mais sur une « performance globale », qui tient compte des aspects sociaux, environnementaux, et sociétaux ». Le CJD a déjà aidé près de 3 000 entreprises à se convertir à cette logique. « Cette performance est l'affaire de tous, direction et salariés », explique Gontran Lejeune. Il ne s'agit pas de se baser sur un cahier des charges quelconque : il



”

Il faut s'interroger, à chaque décision, sur l'impact qu'elle aura sur la planète, les salariés, les clients, les fournisseurs, la ville

iStockphoto

faut s'interroger, à chaque décision, sur l'impact qu'elle aura sur la planète, les salariés, les clients, les fournisseurs, la ville... »

Reste à savoir évaluer cette « performance globale ». Schneider Electric s'est doté d'un « baromètre Planète et société » pour mesurer « sa performance en matière de responsabilité sociétale » sur la base de 13 défis, tels que « diminuer de 10 % par an le taux de fréquence des accidents du travail ». D'autres entreprises sollicitent directement les agences de notation extra-financière, ou encore se fient aux instructions de la Global reporting initiative [8].

Danone pousse plus loin la logique : en 2008, le groupe a décidé d'intégrer des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le calcul des bonus de ses directeurs généraux et de son « top management ». « Une chose est de mettre en place des indicateurs de développement durable, une autre est de fonder l'action ♦♦♦

AVIS D'EXPERT ALICE AUDOUIN
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, AUTEUR

”

Lisons ou relisons Robert Reich (secrétaire au travail sous la présidence de Bill Clinton, professeur d'université à Harvard, puis Berkeley). Une seule chose exerce véritablement une pression sur l'entreprise : la loi. Mais encore faut-il que l'entreprise ne puisse l'influencer. C'est pourquoi Robert Reich prône comme premier principe du développement durable pour une entreprise de se tenir à l'écart du politique.

La performance globale est une excellente piste pour l'entreprise. Le fait que cette notion naisse dans l'univers des PME est révélateur, car les grandes entreprises ont plus de mal à se réinventer. Très peu d'entre elles intègrent le développement durable au niveau de leur stratégie, c'est-à-dire dans la définition de leurs objectifs de long terme et leurs activités.

”

Le vrai risque est que les décideurs soient rigoureux sur l'environnement, et que le social non seulement ne s'améliore pas, mais pire, paie



◆◆◆ *de l'entreprise dessus*», apprécie Tarik Ghezali... Côté environnement, au Collège des directeurs du développement durable engagés (C3D), la présidente Hélène Valade voit déjà émerger «*des politiques préventives, et non plus curatives*» face aux pollutions. Directrice à la Lyonnaise des eaux, elle croit aussi en «*l'économie de la circularité, qui considère qu'un déchet peut devenir la composante d'un produit. Chez nous, les eaux usées peuvent être traitées pour l'arrosage des parcours de golf ou des champs...*».

Et le social ? Alors que le réchauffement climatique menace les riches comme les pauvres, les conditions de travail au Bangladesh angoissent a priori moins les actionnaires : pour Jean-Philippe Teboul, «*le vrai risque est que les décideurs soient rigoureux sur l'environnement, et que le social non seulement ne s'améliore pas, mais pire, paie.*» De ce point de vue, la soixantaine d'accords-cadres internationaux déjà signés entre des multinationales et des organisations syndicales mondiales donne un peu d'espoir pour les droits des salariés. Mieux que les simples «*codes de conduite*» unilatéraux, ces engagements écrits, à vocation planétaire, peuvent améliorer les conditions de travail.

Gouvernance

Développement durable oblige, la gouvernance des entreprises devrait aussi se démocratiser. En France, certaines entreprises accordent déjà une place à quelques salariés élus au sein de leurs conseils d'administration – comme Renault ou la BNP, qui ont maintenu après leur privatisation cette représentation imposée autrefois par leur statut public.

D'autres s'ouvrent à la société civile, en signant des «*partenariats stratégiques*» avec des ONG, pour améliorer leurs pratiques et leur image de marque... Depuis 1998, WWF France a déjà noué 13 partenariats de ce type. «*Par exemple, grâce à notre persévérance, Orange propose désormais de récompenser les points de fidélité de ses clients par de l'argent, plutôt que par un nouveau téléphone*», explique Julia Haake, directrice du programme. L'association en retire également un soutien financier – de 150 000 à 600 000 € par an et par entreprise. Si Julia Haake espère maintenant introduire des objectifs quantitatifs dans ces «*feuilles de route*», elle en dresse un bilan «*très satisfaisant*». A l'inverse, Amnesty international France vient de rompre son unique partenariat noué en 2003 avec Casino. L'association ne demandait pas d'argent : «*On s'était mis d'accord, par exemple, sur une Charte éthique sur les relations avec ses fournisseurs. Mais peu de chose*» ◆◆◆

ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Vendre des services plutôt que des biens

Votre tondeuse à gazon est déjà bonne pour la déchetterie ? Voilà un nouvel appareil à recycler (dans le meilleur des cas), et une dépense d'énergie et de pollution pour le remplacer.

Son fabricant, lui, peut se réjouir de concevoir des produits à la durée de vie aussi courte... C'est cette logique absurde que se propose de briser «*l'économie de la fonctionnalité*». Elle invite les entreprises à vendre, plutôt que des biens, des usages. S'il loue ses tondeuses à gazon, le fabricant a intérêt à se doter d'appareils résistants, bien entretenus, recyclables, et en moindre quantité. Au plus grand profit de l'environnement...

Aujourd'hui, Xerox ne se contente pas de vendre ses copieurs et imprimantes. Il propose aussi des services aux entreprises, comme gérer intégralement leurs impressions de bureau. En mettant ses équipements à disposition, en évitant les appareils superflus, en aidant le personnel à ne pas gaspiller le papier, il réduit d'un tiers les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie.*

Ce cas d'étude, notamment, a permis au groupe sur «*l'économie de la fonctionnalité*» constitué lors du Grenelle de l'environnement de «*confirmer les gains environnementaux*» de la démarche. Il reste à convaincre les fabricants de tondeuses à gazon.



AVIS D'EXPERT ALICE AUDOUIN
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, AUTEUR

“ Le modèle idéal sur le plan économique et social est la propriété partagée. Il revient moins cher d'acheter à plusieurs une tondeuse à gazon que de tous la louer. Il est prouvé que la chose possédée est mieux soignée. Sur le plan environnemental, l'impact dépend du nombre de propriétaires.

* Source : étude réalisée pour le groupe d'étude du Grenelle, et dont Xerox a annoncé les résultats par communiqué de presse.

INTERVIEW



D.R.

HUGUES SIBILLE

Directeur général délégué du Crédit coopératif et président de l'Avise

Pour une entreprise de partenaires

Afin de devenir "responsables", les entreprises peuvent s'inspirer de l'économie sociale et solidaire... Mais le tiers secteur lui-même a encore quelques progrès à accomplir.

L'économie sociale et solidaire peut-elle inspirer les entreprises « responsables » ?

Aujourd'hui dans les entreprises classiques, le pouvoir reste aux actionnaires. On travaille avec les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...), mais on ne partage quand même pas le pouvoir. Délégué interministériel à l'économie sociale, j'ai œuvré au lancement de la société coopérative d'intérêt collectif (Scic), en 2001. C'est une entreprise particulière, puisqu'elle est d'intérêt général, et soumise à l'agrément du préfet, mais elle permet à plusieurs parties prenantes de partager le pouvoir. Je plaide aujourd'hui pour un nouveau statut d'entreprise : la "société de partenaires", dans laquelle les parties prenantes seraient représentées au conseil d'administration. Toutes n'auraient pas forcément le même pouvoir, et il faudrait trouver des règles pour que cela ne devienne pas ingérable, mais ce serait intéressant de le proposer.

De plus, l'entreprise peut tirer parti de partenariats avec le monde des associations et de l'économie solidaire. Elle a la possibilité de passer des marchés avec des entreprises d'insertion*, ou encore de proposer à ses salariés de s'engager dans des projets associatifs à travers le mécénat de compétences. Ces partenariats peuvent enrichir mutuellement. L'économie sociale apporte une autre vision de l'entreprise, dans laquelle le profit n'est pas un but, mais un moyen. En somme, elle apporte du sens.

A l'inverse, l'ESS n'a-t-elle pas à s'interroger sur sa propre "responsabilité sociétale" ?

Longtemps, les grandes mutuelles ou coopératives considéraient que leurs statuts suffisaient à faire d'elles des entreprises responsables. Elles ont pris, sur certains plans, un peu de retard... Si elles sont plus respectueuses de l'emploi que les entreprises capitalistes, le

bilan n'est pas forcément meilleur en termes de diversité et de parité. Quant aux entreprises d'insertion, elles amènent des personnes vers l'emploi, certes, mais sur quels types de postes, avec quels droits ? De même, dans les services à la personne du monde associatif, vous avez énormément de personnel à temps partiel sous payé. Il faut faire progresser l'idée d'emplois de qualité. Concernant le bilan environnemental,

”

Si nous nous prétendons humanistes, il faut le démontrer !

il peut être carrément mauvais, comme cela a été longtemps le cas dans les coopératives agricoles. Globalement les entreprises de l'économie sociale ont manqué de vigilance sur l'environnement, parce qu'elles étaient concentrées sur leur démocratie et leurs emplois. Pendant longtemps, l'économie sociale et solidaire a mis en avant ses valeurs et ses statuts. Il lui faudrait également dire ses pratiques et ses résultats. Si nous nous prétendons humanistes, il faut le démontrer !

Si les entreprises classiques deviennent humaines, l'économie sociale a-t-elle encore un sens ?

Si des entreprises capitalistes changent pour une économie plus respectueuse de la personne, tant mieux. Mais n'oubliez jamais la force de la logique de l'actionnaire et du capital. Mettre de l'argent dans une entreprise pour que cela rapporte, ce n'est pas du tout la même logique que des personnes qui se réunissent pour agir ensemble.

* Cf. le guide « *Entreprises et insertion, collaborer et coproduire sur le territoire* », cosigné par le Medef, le CNEI et le CNCE-Geiq, mai 2008.

◆◆◆ *avançait* », explique Antonio Mangarella, responsable de la commission entreprises.

L'ouverture à la société civile peut aller plus loin : Lafarge a constitué, en 2003, un « *panel de parties prenantes* » chargées de lui apporter un « *regard critique amical* ». Dix experts, parmi lesquels des dirigeants de Care France et de WWF International, se réunissent deux fois par an pour orienter le groupe dans ses efforts de développement durable – sans toutefois avoir de pouvoir de décision. Stanislas Dupré observe même que « *de plus en plus d'investisseurs demandent des administrateurs critiques, pour aider l'entreprise à anticiper* ».

AVIS D'EXPERT ALICE AUDOUIN
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, AUTEUR

“ Les ONG, associations ou fédérations environnementales sont aujourd'hui en capacité de créer des prises de conscience non seulement à l'échelle d'une entreprise, mais d'un secteur économique. Les Amis de la Terre pour la finance et Greenpeace pour l'informatique sont des exemples forts.

[1] Si le terme de « responsabilité sociale » domine en France pour désigner l'application du développement durable à l'entreprise, certains préfèrent parler de « responsabilité sociétale », afin d'englober, également, les questions environnementales.

[2] Le mot anglais *corporate* peut désigner ici le siège.

[3] Fin juin 2009, les encours ISR représentaient exactement 2,2 % des fonds ouverts (c'est-à-dire pour tous publics) domiciliés en France, d'après Novethic.

[4] Une marque « *témoin de l'engagement des entreprises en faveur du développement durable* », www.lucie-qfa.com

[5] Cette norme, dont la publication est prévue en 2010, portera sur la responsabilité sociétale des organisations.

[6] Baromètre Generali-CSA, « Les attentes des dirigeants sur la responsabilité sociétale dans les PME-PMI françaises, à l'occasion du 1^{er} Parlement des entrepreneurs d'avenir ».

[7] Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises

[8] La GRI propose un référentiel privé pour rendre compte des performances en développement durable.

[9] « *La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise* », Franck Riboud, Le Monde, 3 mars 2009.

[10] Ce réseau voué à promouvoir la prise en compte de la performance globale a organisé en juin le « Parlement des entrepreneurs d'avenir » à l'Assemblée nationale.

A terme, l'entreprise durable pourrait se fonder sur une cogestion avec ses salariés, ses fournisseurs, ses clients, des associations... Au Crédit coopératif, Hugues Sibille propose déjà un nouveau statut pour organiser ce partage du pouvoir [interview ci-contre]. Une telle remise en cause de l'omnipotence des actionnaires constituerait évidemment une révolution dans le capitalisme.

Une utopie ? Bien sûr, les investisseurs avides de rentabilité à court terme n'ont pas tous disparu dans la crise. Mais celle-ci a rappelé « *qu'aucun organisme ne se développe dans un milieu appauvri, ou dans un désert*, comme l'écrit Franck Riboud, le PDG de Danone. *Et qu'il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son écosystème* » [9]. Cette prise en compte, certes, a un coût. « *Mais elle offre un retour sur investissement : une durabilité plus forte* », conclue Jacques Huybrechts, qui anime le réseau Entrepreneurs d'avenir [10]. La révolution « durable » des sociétés de capitaux est une question de survie. ◆



Pour aller plus loin



L'entreprise verte
Elisabeth Laville
Village mondial, 2007



Ecolocash
Alice Audouin
Editions Anabet, 2007
Un roman humoristique et très documenté qui apporte une critique du greenwashing



Une brève histoire de l'avenir
Jacques Attali
Le livre de poche, 2008