



Institut de socio-économie des entreprises
et des organisations

Colloque international - 2009

Indicateurs d'évaluation de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises du 8 au 10 juin 2009

15 ch. du petit Bois . 69134 Ecully cedex
Tél. 04 78 33 09 66
Fax. 04 78 33 16 61
www.iseor.com

Synthèse des débats



Ce colloque international et consortium doctoral, trilingue, organisé par l'ISEOR, à Lyon, en partenariat avec 6 divisions de l'AOM (Academy Of Management – Etats-Unis), a montré un intérêt toujours croissant des chercheurs et experts dans le couplage des problématiques des entreprises et du monde académique.

L'ISEOR engagé depuis 1973 dans la Responsabilité Sociale des Entreprises et les indicateurs d'évaluation consacre également son activité à exporter la recherche française à l'international. Ainsi l'ouverture à l'international et l'aspect innovant de cet événement ont été des facteurs clés de sa réussite avec 15 pays représentés (près de 300 participants -américains, latino-américains-européens-, 184 présentations et 430 auteurs internationaux ont contribué aux actes).

Comme le souligne **Lionel Lassagne, Directeur du développement Durable de l'Aéroport de Saint Exupéry - Lyon**, « *Les universités et les chercheurs sont un vecteur de création de richesses, notamment l'Université Lyon 3, placée à la 2ème position nationale des pôles d'enseignement les plus réputés. Ce colloque au rayonnement international est un élément important dans le partage de connaissances et de recherches* ».

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR, rappelle en préambule que la construction de la théorie socio-économique des entreprises et des organisations s'est aussi appuyée sur la notion de RSE depuis de nombreuses années et « *De demander à l'entreprise, où se crée la valeur économique, d'assumer plus largement ses responsabilités. Encore faut-il que cette responsabilité soit supportable* ». L'ensemble des travaux de l'ISEOR a essayé de montrer que la prise en charge progressive, en douceur mais inéluctable de cette responsabilité est possible et peut **s'autofinancer**.

Ce qui distingue ce colloque repose sur 3 points importants :

- la transversalité des disciplines (géographes, sociologues, économistes, métiers de gestion...),
- le mixage des langues et des pays, qui apporte une dimension plus large aux interrogations fonction des cultures et des règles normatives différentes,
- le rapprochement des institutions et universités espagnoles, peu présentes ces dernières années dans le milieu académique.

La qualité des débats est sans compter due, entre autres, à la **présence de grandes personnalités universitaires internationales** ; David Boje, Peter Sorensen et Thérèse Yaeger (Organizational Development and Change Division - AOM – Etats-Unis), Géraldine Kisiel (Central Michigan University- Etats-Unis), Yvon Pesqueux (Président de l'ISFAM et représentant de la Division Practice Them Committee – AOM), Consuelo Garcia de la Torre et Luis Portales Derbez (TEC de Monterrey- Mexique), Guillermo Velázquez Váladéz et Federico Reina Sosa (Instituto Politecnico Nacional – Mexique), Vicenc Fernandez (Universdad Politécnica de Catalunya – Espagne) et **du monde institutionnel** ; PL Oecshlin (Directeur de l'Association Française de l'Organisation Internationale du Travail), Pierre Louis Dubois (Délégué Général de la FNEGE), Eric Maertens (CEDAC et United Nations University), Nicole Barthe (Aderse)...

Les entreprises sont progressivement obligées de rendre compte non seulement de leurs résultats financiers mais aussi de leur performance sociale et environnementale.

Le travail de terrain des chercheurs est une belle opportunité pour avancer dans les problématiques de la **Responsabilité Sociale et le développement durable**, et réfléchir sur des concepts, méthodes et pratiques ancrés dans la réalité des entreprises.

Jusque dans les années 90, les entreprises ne mettaient pas en rapport les bénéfices de la Responsabilité Sociale des Entreprises avec la société. Actuellement, elles tentent de mettre à profit les notions de la Responsabilité Sociale et du développement durable mais un flou persiste dans le choix des indicateurs de pilotage.

La RSE conditionnerait-elle les entreprises dans le choix de leurs indicateurs ?

Les indicateurs n'ont pas une mesure « objective » (tenant compte de la subjectivité de l'observateur et relative à une action à piloter) et ne sont pas nécessairement chiffrés. Ils devraient avoir une pertinence stratégique (mesure de résultats) et des informations sur les objectifs (pilotage), mais les deux logiques sont assez différentes.

Selon Yvon Pesqueux, Président de l'IFSAM « **Les indicateurs devraient avoir une efficacité cognitive, donc créés spécifiquement pour les agents qui les pilotent mais devant la simplicité qui est traduite, les indicateurs de ce type occultent des complexités combinatoires (intra-organisationnel) et d'ouverture (inter-organisationnel). C'est pourquoi je plaide radicalement pour une évaluation hétérogène sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (indicateurs de pilotage, de résultats, de moyens et d'impact)** ».

La mise en place d'indicateurs dépend pour autant de la position stratégique de l'entreprise, et de sa prise de décision. Pour **Guillermo Velázquez-Váladez de l'Instituto Politécnico Nacional, Mexique** « **Il faut un très bon diagnostic pour la prise de décisions. Le diagnostic est une des fonctions les plus importantes pour les directions. La véritable question est d'avoir des informations qui permettent de prendre les bonnes décisions. Il faut mettre en place des circuits d'information efficaces. 80% des salariés ne connaissent pas les outils**». Les entreprises doivent comprendre qu'en créant de la valeur elles créeront des bénéfices. Il faut alors leur fournir des instruments adéquats pour gérer la RSE s'intégrant dans l'organisation générale.

Santiago Macías-Herrera, de Compite, Mexique nous explique «**La gestion de la RSE demande du temps et des compétences supplémentaires, il est essentiel de prendre en compte la planification dans le processus ainsi qu'une implication plus générale des salariés, et ainsi favoriser la formation. Il faut aussi travailler sur des indicateurs simples et qui auront un impact. Les PME mexicaines ont un comportement assez satisfaisant avec 50% d'entre elles ayant une réflexion sur la RSE, malgré beaucoup d'efforts à faire en parallèle à la crise**».

Sur la responsabilité sociale partagée entre territoires et entreprises, il est constaté par **Jacques Bonnet et Céline Broggio, de l'Université Jean Moulin Lyon 3**, que depuis plusieurs années un dialogue s'est renforcé entre la gestion et la géographie, une dialectique entre territoires et entreprises. Avec la réflexion sur le développement durable, la gestion se soucie davantage du « territorial », c'est-à-dire du qualitatif. Le territoire emprunte les concepts de la gestion avec l'apparition de nouvelles combinaisons : la concurrence territoriale, le marketing territorial, le diagnostic territorial... « **La démarche qualité est passée des entreprises aux collectivités avec une recherche d'indicateurs et de tableaux de bord. Il existe une géographie des créateurs d'entreprise, des innovations, des capitaux et des marchés. Les points d'ancrage des gains de productivité s'avèrent de plus en plus territoriaux. La proximité d'organisations de diverses natures entretient des relations socio-économiques.** »

Les normes portent-elles préjudice à la RSE ?

Ainsi, il a été question, entre autres, de la norme internationale ISO 26000, en cours d'élaboration depuis 2001 étant une ligne directrice de réglementation mondiale. Un projet ambitieux de la Communauté Internationale qui sera le résultat d'un consensus entre les parties prenantes afin de définir et d'uniformiser des règles conjointes entre les industries, le gouvernement, les organisations syndicales, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les associations de consommateurs et les autres (universitaires, le monde de l'audit et du conseil...) sur la notion de la RSE. L'idée est d'en dégager un guide sur les lignes directrices comme document de référence et normatif pour les organisations dans une démarche socialement responsable. C'est un nouveau cadre de recherche pour l'ISO.



En France, l'AFNOR a mis en place, en janvier 2005, une Commission de Normalisation « Développement durable – Responsabilité sociétale ». Ainsi, **Yvon Pesqueux, Président de l'IFSAM**, rappelle l'élaboration du guide SD 21000 par l'AFNOR (2003), qui préconise les enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. **« Il s'agit alors pour l'entreprise, d'évaluer les risques et les opportunités inhérents à ces enjeux et de faire émerger les plus significatifs suivant son activité. Ceci pour déterminer les plans d'actions efficaces dans une logique d'amélioration continue ; ce guide est le premier référentiel à intégrer le développement durable au niveau de la stratégie de l'entreprise, apportant une approche en processus ».**

« On voit encore des points de blocage sur la norme ISO 26000 notamment sur des exigences disparates des conditions de travail de différents pays » déclare **Pierre Baret de l'Ecole Supérieure de Commerce de la Rochelle**. Il propose également d'implanter une méthodologie environnementale dans les entreprises en 4 temps. **« Ces Directeurs Développement Durable, Directeurs Environnement, Responsables QHSEDD, etc., se heurtent à de nombreuses difficultés : obtenir le soutien de la direction, définir une stratégie cohérente, mobiliser les personnels et piloter la stratégie environnementale. Il est donc essentiel d'accompagner ces managers sur l'argumentation de l'intérêt stratégique auprès des dirigeants, sur l'idée de dépasser les attentes de parties prenantes pour une stratégie environnementale, sur la mobilisation du personnel et sur l'émergence d'indicateurs stratégiques ».**

La complexité des normes

En parallèle aux recherches menées par l'ensemble des docteurs, consultants, universitaires, d'autres difficultés émergent des entreprises : la contradiction des normes des pays différents dont certaines sont obligatoires et d'autres juste contraignantes, la redondance de normes incompatibles entre elles. L'ISEOR travaille sur cet aspect dans son observatoire Tétranormalisation et le réseau international qu'il anime (200 chercheurs y sont associés), et a présenté le cas de 2 entreprises, une dans l'agro-alimentaire, l'autre dans l'industrie chimique, qui ont des pratiques avérées de développement de leur Responsabilité Sociale.

«Le travail sur la Trétranormalisation de l'ISEOR est une voie positive et constructive dans la conduite de la RSE dans les entreprises », signale **David Boje, Ex-Président de la Division Organizational Development and Change – AOM, Etats-Unis**.

La réflexion et la mise en œuvre de stratégies proactives semblent essentielles non seulement pour un fondement solide mais aussi dans l'objectif du développement durable. **« Nous avons opté pour une veille stratégique, à la fois sur la technologie, sur l'évolution du produit et sa concurrence, sur le comportement des consommateurs mais également sur le comportement alimentaire en général. Il fallait prendre en compte les normes mises en place à chaque niveau des services de l'entreprise qui ne sont forcément compatibles entre elles et accompagner les salariés dans la compréhension de ces normes par la formation intégrée. Si les normes ne sont pas correctement appropriées par les acteurs de l'entreprise, elles lui font supporter des coûts cachés très élevés. En matière de RSE, l'anticipation est très importante »**, précisent **Henri Savall et Véronique Zardet de l'ISEOR**.

De nombreux outils ont été créés et encore beaucoup de pays sont philanthropiques. Bon nombre d'entreprises s'appuie sur le « Global Compact » (2000), un code de conduite comprenant 10 principes que les entreprises doivent s'engager à respecter (droits de l'homme, normes de travail, environnement et lutte contre la corruption...). **« Les entreprises sont perdues dans l'application de la RSE, et je vois combien les intervenants-chercheurs apportent des concepts méthodologiques répondant à la réalité d'évolution des entreprises »**, témoigne **Consuelo García de la Torre, chercheur à TEC de Monterrey, Mexique**.

Trouver un consensus commun entre l'entreprise et les parties prenantes

Pour **Eric Maertens, chercheur associé à Comparative Regional Integration Studies Programme de l'Université des Nations Unies (UNU-CRIS)**, la notion de crédibilité de la RSE est fondamentale et amène des questions sur son cadre méthodologique. **« Ce qui est en jeu c'est la légitimité des différentes méthodes, l'initiative volontaire et un dialogue permanent avec les parties prenantes, de faire un lien constant entre la productivité et les conditions de travail »**. Cela sous-tend de mesurer l'impact sur les travailleurs, leur vie, leur santé et donc une question de développement durable sous-jacent. **« Il y a trois catégories d'indicateurs qui me semblent importants : l'entrée (règles nationales et internationales, lois en vigueur dans le pays...), le processus (les voies, le développement des indicateurs), les résultats (révélation d'indicateurs efficaces et de mesure) »**. La clé de la réussite est dans la crédibilité des acteurs s'ils sont entendus et partageant des objectifs communs.

Une autre difficulté de la mise en place de la RSE dans les entreprises est la disparité des règles de différents pays. **Catherine Mercier-Suissa, Professeur à l'IAE de Lyon**, apporte quelques précisions **« les conséquences de la délocalisation dans des pays à bas coûts portent autant sur des pertes d'emplois et la non conformité de la RSE du pays d'origine. La perte de contrôle des règles sociales et de commerce international des sous-traitants, de traçabilité des produits entraînent de nombreux cas de pratiques sociales non éthiques pour l'entreprise initiale. L'idée est de permettre aux donneurs d'ordre et notamment aux managers, de créer un consensus commun avec les sous-traitants afin d'éviter les dérives encore trop importantes, prioritairement dans les conditions de travail ».**

La RSE est elle une des réponses à la crise ?

Au niveau de l'Association Française pour l'Organisation Internationale du Travail, **Jean-Jacques Oechslin, président de l'AFOIT**, précise que la crise amène une dimension supplémentaire dans la problématique sociale ; celle du chômage. « *Nous allons organiser, dans les jours prochains, un débat sur le chômage avec les grandes personnalités politiques de différents pays. Notamment raccourcir le délai à l'emploi avec un pacte mondial pour faire de l'emploi un axe primordial* ».

La crise sous-entend que les entreprises doivent être de plus en plus compétitives dans un secteur très concurrentiel en prenant davantage en compte leurs parties prenantes.

La RSE induit de nouvelles pratiques de management et accentue les innovations, ce qui est un facteur stratégique et notamment dans les petites et moyennes entreprises. Le secteur social et environnemental doit être en phase. « *L'innovation se trouve aussi dans le management. Nous avons constaté que plus il y a des manques dans le management et la gestion, moins la performance sera bonne* » témoigne **María del Carmen Martínez Serna, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Mexique**.

La performance d'une entreprise dépend de son adaptation à l'environnement, à un nouveau cadre stratégique, à la prise en compte des contraintes extérieures et à des nouveaux besoins des consommateurs.

C'est ce qu'explique **Cerasela Pirvu de la Faculty of Economy and Business Administration – Université de Craiova, Roumanie** « *Les entreprises se trouvent confrontées à l'hyper-concurrence et leur adaptation à de nouvelles contraintes doit être rapide avec des exigences sur de nouveaux savoir-faire. Les entreprises doivent avoir une vision à long terme et tenir compte du développement autant qualitatif (conditions de travail, intéressement...) que quantitatif* ».

Les entreprises prennent des risques et il est essentiel pour elles de pouvoir les mesurer par la gestion d'outils de régulation. Elles remettent en cause leur pilotage, intègrent les parties prenantes, élaborent de nouveaux indicateurs. Elles sont davantage tournées vers l'extérieur, recoupant les problématiques sociétales aux contraintes sociales.

Griselda Martínez Vázquez, Universidad Autónoma de México, Mexique, impliquée dans les problématiques des grandes et petites entreprises, a étudié le comportement sociétal « *Les entreprises s'interrogent sur le fait de rester dans un marché global. Elles cherchent des avantages concurrentiels et ont compris que la RSE pouvait être une réponse à leur positionnement concurrentiel. Mais des objectifs de défiscalisation et la notion d'éthique sont encore trop présents dans les entreprises : contradictions dans les grands groupes qui sont engagés dans leur pays mais pas dans les pays sous-traitants et qui affichent des conduites éthiques mais qui produisent des dégâts dans leur productivité* ».

La RSE est un engagement sociétal mais aussi social qui étend le questionnement au-delà de l'entreprise. Mais pour Griselda Martínez-Vázquez, les gouvernements devraient créer une infrastructure avec un groupement d'entrepreneurs actifs pour développer les pratiques « vertes » et mettre en place une politique fiscale pour les PME qui s'essouffent, n'ayant pas de spécialistes économiques et fiscaux, contrairement aux grandes entreprises.

Nicole Barthe, Présidente de l'Aderse, qui travaille sur la RSE et organise des journées de recherche sur ce thème précise qu'en cette période de crise, l'innovation est essentielle et est incontestablement liée à la RSE : « *C'est à mon sens une réponse possible à la crise. Un des objectifs de la RSE se trouve dans la transdisciplinarité et la transversalité parce qu'au delà du contrôle de gestion, du marketing, de la gestion des ressources humaines, la RSE dépasse tout cela en allant vers les autres sciences et dans ce cadre on essaie d'envisager les thèmes transversaux par exemple le développement durable et d'autres thèmes encore.* »

On l'aura compris, les entreprises sont confrontées à beaucoup de difficultés et notamment dans la mise en place de la RSE et du développement durable, mais au-delà des obligations juridiques, normatives, elles commencent à comprendre que le point d'ancrage réside dans l'investissement du potentiel humain, l'environnement, la collaboration avec les parties prenantes.

Dans cette ouverture, les dirigeants, de plus en plus informés, prennent les bonnes décisions et mettent en place des indicateurs, des chartes, des alertes, des comités de surveillance... tout un processus propice à la pérennité de leur entreprise, mais aussi des salariés. La RSE ne répond-elle pas, aussi, à un développement profond des attentes sociales ?

Contact :

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR - savall@iseor.com
ou Delphine Fauré, Responsable communication et presse - faure@iseor.com
04 78 33 09 66
www.iseor.com