

Janvier 2016

Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité

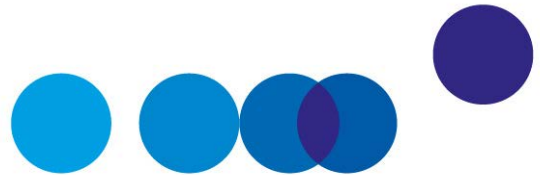
Évaluation et approche stratégique

Salima Benhamou
Marc-Arthur Diaye

en collaboration avec Patricia Crifo



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET COMPÉTITIVITÉ

Évaluation et approche stratégique

Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye
France Stratégie

en collaboration avec Patricia Crifo
Université Paris-Ouest Nanterre
et École polytechnique





SOMMAIRE

Synthèse	5
Introduction	15
Chapitre 1 – Le concept et le débat	19
1. Définitions.....	20
1.1. Un concept multidimensionnel	20
1.2. Un concept économique identifié	22
1.3. Un concept ambivalent, entre contrainte et opportunité	24
2. Un outil de régulation sociale	26
Chapitre 2 – Quelle mobilisation, pour quels résultats ?	31
1. Un mix de réglementations et d’initiatives volontaires	31
1.1. Les dispositifs réglementaires.....	31
1.2. Les initiatives volontaires portées par l’État.....	39
2. La pratique dans les entreprises françaises	43
2.1. La RSE selon la taille, le secteur et la localisation des entreprises.....	44
2.2. Perception et résultats espérés pour les entreprises.....	51
2.3. La coopération entre acteurs renforcée	53
Chapitre 3 – La responsabilité sociale et la performance économique	55
1. Que dit la recherche ?	55
1.1. Effets directs ou indirects sur la performance.....	57
1.2. Un lien qui peut être non linéaire	58
1.3. Des études qui portent en général sur une seule dimension	58
1.4. La complémentarité des pratiques, clé du lien entre RSE et performance	59
2. Une analyse multidimensionnelle de la RSE	61
2.1. Une analyse originale sur un échantillon de 8 500 entreprises.....	61
2.2. Méthodologie	64

3. Quelles entreprises sont les plus responsables ?	69
3.1. Les variables structurelles considérées	69
3.2. Les facteurs influents, à partir de l'indicateur RSE agrégé	70
3.3. Sur le plan environnemental et éthique.....	74
3.4. Sur le plan des relations avec les clients et les fournisseurs.....	75
3.5. Sur le plan des ressources humaines	76
4. Un lien positif entre RSE et performance économique.....	77
4.1. Toutes les dimensions de la RSE ont un lien positif avec la performance économique	77
4.2. Les ressources humaines, une dimension clé de la RSE.....	79
4.3. La complémentarité des pratiques RSE plutôt que leur empilement.....	79
4.4. La RSE, une composante du capital organisationnel	81
Chapitre 4 – Orientations générales et propositions concrètes	83
1. Nouvelles perspectives en faveur de la RSE	83
1.1. Faut-il des incitations financières ?	83
1.2. Faut-il réglementer davantage pour favoriser la RSE ?	84
1.3. Cibler en priorité les PME et les TPE	87
1.4. Adopter une stratégie « territoriale » et cibler des actions d'accompagnement en priorité à destination des PME et TPE	89
1.5. Promouvoir la RSE comme l'occasion de repenser les relations entre petites et grandes entreprises.....	90
1.6. Repenser l'évaluation des pratiques RSE en prenant plus en compte les spécificités des entreprises et leur environnement	91
2. Six pistes pour ancrer la RSE dans les entreprises.....	92
Conclusion.....	101
Remerciements	103
ANNEXES	
Annexe 1 – La RSE dans l'Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011	107
Annexe 2 – Méthodologie et sélection de tableaux de l'évaluation sur la RSE ..	111
Bibliographie	137
Sigles et abréviations	145



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^e 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 RSE¹.

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 RSE², 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.

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)¹, 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).



INTRODUCTION

La crise financière de 2008, avec ses conséquences économiques et sociales, a fait naître une crise d'une tout autre nature : une crise de défiance de la société civile à l'égard du fonctionnement des marchés. Selon la Commission européenne, ces conséquences « auraient ébranlé la confiance dans les entreprises (...) tout en cristallisant l'attention du public sur la performance sociale et éthique des entreprises »¹.

La Commission voit dans la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) un élément de réponse à cette crise de défiance. Elle incite même les États membres à adopter une approche nouvelle et plus « stratégique » en la matière, afin de concilier exigence de compétitivité et cohésion sociale. Selon elle, être socialement responsable, c'est « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais c'est aussi aller au-delà et investir “davantage” dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »². Elle complète cette définition en mettant en avant l'argument d'une compétitivité accrue pour les entreprises responsables à travers de nombreux mécanismes : baisse des coûts liés aux risques environnementaux et humains, amélioration des ressources humaines et des capacités d'innovation, développement de nouveaux marchés, relations de confiance avec les consommateurs, les clients, les fournisseurs, etc.

En France, lors de la conférence sociale de juillet 2012, le président de la République et le gouvernement ont annoncé des engagements en matière de RSE. La feuille de route gouvernementale de la conférence environnementale des 14 et 15 septembre 2012 pour la transition écologique a, elle aussi, conclu au besoin de renforcer le contenu et le portage de la RSE en France, qui « est aujourd'hui en attente d'un nouveau souffle ». De fait, si on considère les entreprises d'au moins 10 salariés,

(1) Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions du 25 octobre 2011, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, [COM\(2011\) 681 final](#).

(2) Commission européenne (2001), *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, [COM\(2001\) 366 final](#).

elles ne sont que 28 % à déclarer mener des actions RSE et 60,4 % déclarent même ignorer cette notion¹.

Ainsi, la France souhaite inciter ses entreprises à adopter des démarches RSE et à jouer en la matière un rôle moteur au niveau communautaire. Elle définit plusieurs mesures immédiates dont la création d'une « plateforme d'actions globale » sous le pilotage du Premier ministre. L'objectif principal étant d'ouvrir un espace de dialogue entre les acteurs concernés (entreprises, syndicats, associations et ONG, experts, etc.) afin de mettre en œuvre une promotion dynamique, cohérente et ambitieuse de la RSE associant politiques publiques et soutien aux initiatives privées.

France Stratégie s'est vu confier en juin 2013 l'animation de cette plateforme nationale qui a la spécificité de provenir d'une demande directe de la société civile pour faire avancer la RSE en France dans un esprit de dialogue concerté. Lors de son installation, les acteurs de la société civile ont défini plusieurs sujets prioritaires et mis en place plusieurs groupes de travail, dont l'un est dédié spécifiquement à la RSE comme levier de compétitivité.

Dans ce contexte, la présente étude vise à apporter des éléments d'analyse à la plateforme RSE et plus largement à l'ensemble des décideurs publics et privés, aux experts et chercheurs ainsi qu'aux diverses institutions qui s'intéressent au sujet.

Après avoir rappelé les termes du débat et dressé un rapide panorama de la réglementation en vigueur en France, l'étude fait le point sur la mise en œuvre de la RSE sur le terrain, dans les entreprises françaises. Quelle connaissance ces entreprises ont-elles de la RSE et des dispositifs qui en relèvent ? Il s'agit non seulement de constater si et comment elles s'en sont emparées, selon leur secteur, leur taille, leur localisation, mais aussi de connaître leur perception de la RSE et leurs attentes. Cette étude cherche ensuite à apporter des éléments de réponse sur le lien entre RSE et performance. Peut-on considérer que le souci de responsabilité sociétale est aussi un souci de compétitivité, donc de performance économique ? Si tel est le cas, comment inciter les entreprises à inclure des démarches RSE dans leur stratégie de développement ? Faut-il les laisser libres dans leur engagement sociétal ou au contraire instaurer des mesures contraignantes ?

L'étude examine ainsi ce qu'on peut dire concrètement de l'impact de la RSE sur la performance économique des entreprises qui l'appliquent. Pour ce faire, elle passe en revue les travaux existants – en France comme à l'étranger – et produit une analyse originale sur les données individuelles d'entreprise. Cette analyse est inédite

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

pour deux raisons. D'une part, elle porte sur un très large échantillon d'entreprises – environ 8 500 – en incluant les PME d'au moins 10 salariés. D'autre part, elle prend en compte, ce qui est rarement le cas dans les travaux sur le sujet, plusieurs dimensions constitutives de la RSE : environnement et éthique, ressources humaines, relation client et relation fournisseur.

De nombreux constats et enseignements se dégagent de ce travail. Tout d'abord, malgré les nombreuses initiatives, les entreprises françaises mobilisent encore peu la RSE, avec de fortes disparités selon leur taille et les territoires. Alors que les travaux existants demeurent peu concluants sur le lien entre RSE et performance économique, la méthodologie adoptée ici permet d'apporter des éléments de réponse robustes : la RSE améliore significativement la performance des entreprises, en particulier quand elle relève de l'initiative volontaire et non de mesures contraignantes.

Au regard de ces enseignements, l'étude propose enfin un certain nombre de pistes concrètes en faveur de la RSE.



CHAPITRE 1

LE CONCEPT ET LE DÉBAT

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue, depuis quelques années, un sujet majeur. Elle recueille une audience qui s'étend progressivement à toutes les sphères d'activité. Industriels, responsables associatifs, hommes politiques et experts sont toujours plus nombreux à réclamer une mobilisation collective pour mieux appréhender cette thématique dans ses différentes dimensions.

À l'heure actuelle, les entreprises fournissent de gros efforts pour être – au moins paraître – responsables sur le plan environnemental et social. Ce phénomène se traduit notamment par une avalanche de rapports publiés chaque année par les entreprises : en 2005, dans les pays industrialisés¹, un tiers des 100 plus grandes entreprises ont publié un rapport sur le « développement durable », contre moins d'un quart en 2002. En 2013, c'est désormais 93 % des 250 plus grandes entreprises américaines (contre 64 % en 2005) et 71 % des 100 plus grandes entreprises dans les pays industrialisés (contre 41 % en 2005) qui ont communiqué sur leur responsabilité sociale et environnementale².

La crise économique et financière ne semble pas avoir ralenti ce processus, bien au contraire. En 2010, 93 % des 766 dirigeants des plus grandes entreprises au niveau international considèrent les enjeux de développement durable comme importants, voire primordiaux, pour le succès de leur entreprise. 74 % estiment que la crise a favorisé un alignement des enjeux de durabilité avec le cœur de métier de leur entreprise, et seulement 12 % déclarent avoir réduit leur investissement dans ce domaine suite à la crise³.

(1) KPMG (2005), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2005*.

(2) KPMG (2013), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2013*.

(3) United Nations Global Compact et Accenture (2010), *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*.

Pour de nombreux observateurs, la question n'est donc plus de savoir *si* les entreprises doivent s'engager en matière de responsabilité sociale et environnementale mais plutôt *comment* y parvenir. On est loin de la formule de Milton Friedman selon laquelle « la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits »¹. Encore faut-il s'entendre sur la définition de la RSE.

1. Définitions

1.1. Un concept multidimensionnel

La RSE s'est affirmée dans le débat public à partir de réflexions sur le développement durable, qui portaient notamment sur la prise en compte dans les objectifs de l'entreprise de sa performance environnementale et de sa responsabilité face à l'exploitation des ressources naturelles. Aujourd'hui, le concept couvre une sphère beaucoup plus large. Il a investi aussi bien le champ de la responsabilité en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance d'entreprise qu'en matière de relations commerciales avec les clients, les fournisseurs et les consommateurs. Ces relations avec les parties prenantes « externes » se trouvent par ailleurs au cœur de la problématique de la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement² qui vise à intégrer la RSE dans les processus commerciaux et à l'étendre au-delà des frontières de l'entreprise. L'étendue des dimensions de la RSE conduit ainsi à élargir le champ des réflexions sur l'entreprise par une analyse des relations entre le dirigeant et les parties prenantes « internes » (les salariés, leurs représentants, les managers de proximité, les actionnaires, etc.) mais aussi « externes » (les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les collectivités, etc.).

De fait, la RSE regroupe aujourd'hui un large éventail de pratiques que l'on classe habituellement selon trois types de facteurs : les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). La dimension environnementale renvoie à l'incorporation dans la conception, la production et la distribution des produits de pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution ; à la protection des ressources en eau ; à la conservation de la biodiversité ; à la gestion des déchets ; à la gestion de la pollution locale ou des impacts environnementaux du transport. La dimension sociale

(1) Friedman M. (1970), « The social responsibility of firms is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre.

(2) On entend par chaîne d'approvisionnement « l'ensemble des activités associées aux flux et à la transformation de biens, ainsi que les flux d'information associés ». Voir Handfield R. B. et Nichols E. L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice Hall.

renvoie notamment aux pratiques innovantes de gestion des ressources humaines (formation et gestion des carrières, participation des salariés à la définition des objectifs organisationnels, aux résultats financiers de l'entreprise, conditions de travail, égalité professionnelle et conciliation entre vie privée et vie professionnelle). Elle peut inclure également les contributions aux causes d'intérêt général et local (projets d'insertion des individus les plus éloignés de l'emploi, projets culturels, etc.), le respect des droits de l'homme ou encore l'élimination du travail des enfants. Enfin, la dimension gouvernance renvoie aux pratiques des entreprises vis-à-vis de leurs actionnaires et des représentants des salariés (respect du droit des actionnaires, promotion de l'indépendance et de la compétence des administrateurs, transparence de la rémunération des cadres dirigeants). Elle peut être étendue aux comportements sur les marchés et vis-à-vis des clients et des fournisseurs (prévention des conflits d'intérêt et des pratiques de corruption ou anticoncurrentielles, sécurité des produits, information donnée aux consommateurs sur les produits, diffusion des bonnes pratiques dans l'ensemble de la chaîne de valeur en amont et en aval de la production).

Quel que soit le champ retenu, le principe commun à toutes ces approches est que l'entrepreneur ne peut limiter son activité au seul objectif de maximisation du profit sans tenir compte de considérations d'ordre sociétal. Dans son activité de création de richesse, l'entrepreneur engendre certes des effets externes positifs (croissance, emploi, services nouveaux, etc.) mais il peut aussi produire des effets externes négatifs pris en charge par la société dans son ensemble (pollution, chômage, pénibilité et accidents du travail, risques psycho-sociaux, mauvaise gestion des ressources humaines, etc.). La prise en considération de ces externalités négatives et la reconnaissance des intérêts d'autres parties prenantes internes ou externes¹ aux entreprises sont au fondement du concept de responsabilité sociale des entreprises², où la production de richesse est considérée avant tout comme une activité sociale³.

La RSE apparaît alors comme la prise en compte par les entreprises, dans leur calcul économique, des effets externes négatifs qu'elles peuvent engendrer⁴ pour la société dans son ensemble.

(1) C'est la notion de *stakeholder* formalisée par R. Edward Freeman dans *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

(2) Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Brothers.

(3) Carroll A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.

(4) Kitzmueller M. et Shimshack J. (2012), « Economic perspectives on corporate social responsibility », *Journal of Economic Literature*, 50(1), p. 51-84.

1.2. Un concept économique identifié

L'approche décrite ci-dessus est très éloignée de la position de Milton Friedman, selon laquelle la seule responsabilité des entreprises est de se préoccuper du profit. Pour l'économiste libéral, en effet, l'accroissement du profit des entreprises bénéficierait directement aux acteurs internes de l'entreprise (actionnaires et salariés) par la redistribution de la richesse nouvellement créée et indirectement aux acteurs externes (consommateurs, collectivités territoriales, etc.) et *in fine* à la société dans son ensemble.

Ce débat trouve ses fondements théoriques en économie : si les marchés fonctionnent en concurrence pure et parfaite, le fait que chaque acteur économique cherche à maximiser son intérêt individuel conduit sous certaines conditions¹ à une utilisation socialement efficace des ressources. Dans ce contexte théorique, un entrepreneur « socialement responsable » est celui qui poursuit un objectif de maximisation de son profit individuel. De la même manière qu'un consommateur responsable est celui qui choisit des paniers de biens maximisant sa satisfaction individuelle. Dès lors, cette vision de la responsabilité sociale de l'entrepreneur réduite au seul impératif de maximisation des profits n'est pas aussi réductrice qu'il y paraît. Elle est même légitime dans les conditions de fonctionnement d'une économie parfaitement concurrentielle. Bien entendu, si l'on s'écarte de ces conditions, il n'est plus certain que l'obtention d'une situation d'efficacité sociale soit garantie lorsque chaque acteur poursuit son intérêt propre. Le caractère très restrictif de l'hypothèse de concurrence parfaite, l'existence d'effets externes (comme la pollution), de biens collectifs, de monopoles ou de coûts de transaction (qui empêchent de mettre en place un système complet de marché) montrent alors que le fonctionnement des marchés est en général inefficace.

La RSE comme outil de régulation face aux défaillances des marchés

C'est pour cette raison que l'analyse économique moderne prend en compte aujourd'hui les situations de défaillance des marchés. Parmi celles-ci figurent les cas où certains acteurs économiques entreprennent des actions individuelles qui peuvent engendrer des coûts pour d'autres acteurs, mettant ainsi la responsabilité des entreprises en lien direct avec les conséquences de leur activité économique. Dans ces cas dits « d'économie de marché avec externalités négatives », les équilibres

(1) Cinq conditions doivent être remplies pour que le marché soit parfaitement concurrentiel : il faut un nombre important d'offreurs et de demandeurs, des produits identiques et substituables, une parfaite transparence sur la qualité et le prix des produits, une mobilité parfaite des facteurs de production (hommes, capitaux) et l'absence de barrières à l'implantation de nouvelles entreprises sur le marché.

concurrentiels ne sont plus des situations d'efficacité sociale. La théorie économique moderne prévoit alors la mise en place de mécanismes de correction. Ces derniers peuvent s'opérer *via* les marchés comme celui du carbone (*European Union Emissions Trading Scheme*) ou *via* une régulation externe au marché (norme volontaire ou contraignante, législation, procédure de contrainte sociale du type *name-and-shame*, taxation, etc.). Ces mécanismes de correction visent donc à orienter le comportement de l'agent économique de manière à ce que celui-ci prenne en compte (« internalise ») dans son calcul de maximisation du profit les coûts économiques ou sociaux pour les autres agents engendrés par son action individuelle. La RSE sert alors de « mécanisme de régulation » (d'autorégulation) qui permet à l'entrepreneur d'internaliser (en partie ou en totalité) les effets externes négatifs liés à son activité, en élargissant ainsi le champ des contraintes (économiques, sociales et environnementales) dans la fixation de son programme de maximisation du profit. Autrement dit, la RSE peut apparaître comme un moyen « décentralisé » d'économiser les coûts de transaction associés aux processus réglementaires¹.

Mais la RSE peut aussi être considérée comme une réponse directe aux défaillances réglementaires. En effet, les taxes (la taxe environnementale dite pigouvienne par exemple) sont efficaces si les gouvernements ont une information parfaite sur les préférences des acteurs, la technologie et les coûts. Dans le cas contraire, elles ne permettent pas d'atteindre le niveau optimal de bien collectif ou la correction optimale des externalités visées. Une partie importante des analyses théoriques sur la responsabilité sociale des entreprises s'intéresse ainsi aux conditions dans lesquelles les démarches de RSE représentent des substituts ou des compléments aux réglementations visant à offrir des biens publics et à corriger les externalités.

De ce point de vue, l'approche adoptée dans la plupart des démarches de performance ESG (environnement, social et gouvernance) a pour objectif de réduire les impacts environnementaux et sociaux négatifs des entreprises (par exemple lutter contre la pollution) ou de fournir des biens publics.

Pourquoi les entreprises auraient-elles intérêt à s'engager dans ces démarches ?

Une attention considérable a été consacrée dans la littérature économique, depuis les années 1990, aux déterminants des stratégies de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Une question clé est d'identifier pourquoi les

(1) Heal G. (2005), « Corporate social responsibility: An economic and financial framework », *The Geneva Papers*, 30, p. 387-409.

entreprises ont intérêt à s'engager volontairement à aller au-delà de la réglementation en déployant des stratégies de RSE. Si les entreprises cherchent avant tout la maximisation du profit, on peut se demander si la RSE est compatible avec un tel objectif économique. Le souci de responsabilité peut-il être également un souci de compétitivité et de performance ? Autrement dit, la diffusion des pratiques de RSE est-elle le signe d'un « virage » dans le comportement des entreprises vers un modèle plus transparent, plus responsable et plus soutenable, ou s'agit-il d'un mirage destiné à répondre à moindre coût à des pressions externes ? Pour expliquer l'essor des stratégies de RSE, la littérature économique s'est développée principalement autour de l'hypothèse d'imperfections de marché. Mais si la RSE peut représenter une réponse à des imperfections de marché, elle peut être aussi une réponse à des imperfections du mode de régulation¹.

Les travaux sur ces enjeux identifient trois principaux arguments incitant les entreprises à offrir des biens publics ou à corriger leurs impacts négatifs de façon volontaire² : éviter une future réglementation contraignante, répondre aux pressions de la société civile et s'acquitter d'un devoir moral ou altruiste. Deux autres motifs économiques sont évoqués. D'une part, la RSE peut être un outil de stratégie concurrentielle pour augmenter ses parts de marchés en attirant de nouveaux consommateurs et pour se différencier de ses concurrents. D'autre part, la RSE peut répondre à une demande émanant de trois catégories de parties prenantes internes : les actionnaires (en particulier les investisseurs socialement responsables), les employés et les administrateurs.

1.3. Un concept ambivalent, entre contrainte et opportunité

La Commission européenne³ a défini la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et comme « un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs », en collaboration étroite avec les parties prenantes. C'est cette approche que l'on retrouve dans la plupart des démarches de performance ESG.

(1) Bénabou R. et Tirole J. (2010), « Individual and corporate social responsibility », *Economica*, 77, p. 1-19.

(2) Crifo P. et Forget V. (2015), « The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey », *Journal of Economic Surveys*, 29(1), p. 112-130.

(3) Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, [COM\(2011\) 681 final](#).

Cette définition vient compléter celle que donnait la Commission dans son Livre vert¹ de 2001, où la RSE était principalement définie par son caractère volontaire (*soft law*) : être responsable, c'est « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Une telle approche a le mérite de souligner l'ambivalence inhérente au concept de responsabilité. Il s'agit pour les entreprises non seulement de respecter les contraintes réglementaires qui s'imposent à elles mais surtout de faire plus, en entreprenant des démarches volontaires pour protéger l'environnement, améliorer les conditions d'emploi, le bien-être des salariés, etc.

Mais la Commission européenne ne se contente pas de combiner dans sa définition respect des réglementations et engagement volontaire à faire plus. S'y ajoute l'argument d'un surcroît de compétitivité pour les entreprises responsables : « L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue ».

Selon la Commission, les entreprises responsables peuvent être gagnantes sur le plan économique : baisse des risques et des coûts, meilleur accès au capital, amélioration des ressources humaines et des capacités d'innovation, des relations avec la clientèle... Par leur engagement auprès des parties prenantes internes et externes, elles peuvent mieux anticiper les attentes de la société et des conditions d'activité. La RSE peut ainsi favoriser le développement de nouveaux marchés, établir des relations de confiance sur le long terme avec les salariés, les consommateurs, la société civile et donc créer de nouvelles dynamiques de croissance et des modèles d'entreprises durables.

La RSE est ainsi vue comme une opportunité réelle au service de la compétitivité, de l'innovation et de la cohésion sociale. La responsabilité des agents économiques

(1) Commission européenne (2001), *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final.

pourrait alors être cette « main visible »¹ permettant de surmonter les défaillances des marchés et d'assurer une croissance économique compatible avec le bien-être général.

Plus globalement, cette double dimension de contrainte et d'opportunité se trouve au cœur des débats sur l'émergence d'un nouveau modèle de croissance verte ou durable. Ce qui caractérise la notion d'économie durable, c'est en effet la conjugaison de ces deux dimensions en apparence contradictoires : la composante réglementaire, perçue comme une contrainte par les acteurs économiques, et la composante économique, qui traduit à l'inverse un potentiel d'investissement et de compétitivité².

2. Un outil de régulation sociale

Face à la crise de confiance et aux attentes de la société civile, la RSE est plus que jamais un sujet d'actualité

La crise financière de 2008 a fait naître une crise d'une tout autre nature : une crise de défiance de la société civile à l'égard du fonctionnement des marchés et des stratégies d'entreprises. Selon la Commission européenne³, « La crise économique et ses conséquences sociales ont quelque peu mis à mal la confiance des consommateurs et le degré de confiance dans les entreprises. Elles ont cristallisé l'attention du public sur la performance sociale et éthique des entreprises ».

D'après un baromètre de la Commission européenne⁴, environ un Européen sur deux (41 % dans l'Union des Vingt-sept) considère aujourd'hui que les entreprises – en particulier les plus grandes – exercent une influence globale négative. Les Français sont plus nombreux que la moyenne à avoir une telle perception négative (46 % contre seulement 10 % au Danemark, 13 % en Finlande, 37 % en Allemagne, par exemple). Seuls 35 % des Français pensent que les grandes entreprises font des

(1) Pour reprendre une expression d'Alfred Chandler ; Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.

(2) Crifo P., Crassous R. et Flam M. (2010), *L'économie verte et le rôle de l'industrie dans la croissance verte*, étude pour le Cercle de l'industrie.

(3) Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, [COM\(2011\) 681 final](#).

(4) [Eurobaromètre Flash 363 \(2013\)](#), *Comment les sociétés influencent nos sociétés : le point de vue des citoyens*, étude TNS Political & Social commandée par la Commission européenne, Direction générale Entreprises et Industrie, avril. Cette étude d'opinion a été réalisée dans les 27 États membres de l'Union européenne, ainsi qu'en Croatie, en Israël, en Turquie, au Brésil, aux États-Unis, en Chine et en Inde en octobre-novembre 2012.

efforts pour se montrer responsables, contre 52 % en moyenne dans les pays européens. Les effets négatifs mentionnés sont notamment la corruption (41 % d'Européens, contre 20 % de Français), les réductions de personnel (39 % et 50 %, respectivement), la pollution environnementale (39 % des Européens comme des Français), les mauvaises conditions de travail ou le non-respect des normes de travail (35 % et 37 %, respectivement) mais aussi l'incitation à la surconsommation (25 % contre 53 %).

Près de six ans après la crise de 2008, une forte proportion de la société civile en Europe trouve que les entreprises accordent moins d'attention qu'il y a dix ans à leur influence sur la société ; 39 % des Européens et 46 % des Français sont de cet avis. Ce scepticisme ne semble pas conduire la société civile à se désintéresser de la performance éthique et sociétale des entreprises, bien au contraire. Même s'ils ne sont que 36 % à considérer être informés sur la RSE, les citoyens européens sont environ 80 % à s'y intéresser. Ce décalage explique en partie la défiance à l'égard des entreprises : ce sont les plus intéressés et les moins informés qui perçoivent le plus négativement l'influence des entreprises sur la société. Quant aux Français, ils sont les plus nombreux à déclarer s'intéresser à la RSE, tout en ayant le sentiment de ne pas être informés sur le sujet (55 %). Pourtant, la France a mis en place des mesures obligatoires en matière de communication des données RSE depuis la loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001 (loi NRE) puis les lois Grenelle I et II.

Le désir d'être informé semble aller de pair avec une volonté d'action de la part de la société civile. Les citoyens européens sont 49 % à déclarer que c'est à eux qu'il revient de peser de façon prépondérante sur les choix des entreprises (56 % en France), notamment par leurs décisions d'achat. Ils citent ensuite les directions d'entreprise (40 % des Européens, 44 % des Français) et les autorités publiques (36 % et 44 %). Les syndicats, les investisseurs et les ONG ou associations caritatives sont les moins cités (respectivement par 28 %, 22 % et 12 % des Européens, contre 38 %, 26 % et 14 % des Français).

Le fait d'être sous-informé et de considérer que les entreprises font de moins en moins d'efforts en matière de RSE pourrait bien expliquer pourquoi les citoyens eux-mêmes préfèrent être le principal acteur « régulateur » pour peser sur les actions des entreprises. La volonté d'une participation « citoyenne directe » pour influencer le comportement responsable des entreprises semble témoigner d'une forte attente en matière de RSE dans un contexte de défiance accrue.

Ainsi, face à cette crise de confiance et aux attentes de la société civile, la RSE est plus que jamais un sujet d'actualité. Elle est présentée aujourd'hui comme une

réponse pour favoriser la confiance et une croissance durable et partagée par tous. La RSE, parce qu'elle constitue d'abord, avant de se traduire en pratiques, un socle de valeurs et de principes orientés vers la préoccupation des intérêts des parties prenantes et la défense des biens communs, serait un moyen de réconcilier l'économique et le sociétal.

Si la crise financière a ravivé les débats, la question d'une responsabilité sociale et environnementale des entreprises est plus ancienne. Dans les années 1980 notamment, avec le rapport Brundtland¹ en 1987 et la création du Groupe d'experts international sur l'évolution du climat (GIECC) en 1988, les préoccupations en matière d'environnement et de développement durable étaient déjà fortes. Mais ce n'est qu'au début des années 2000 que le développement durable s'installe comme un enjeu majeur pour les entreprises et les gouvernements. Le rôle des pouvoirs publics s'est notamment affirmé sous la pression de l'opinion publique, avec un accent sur le respect des normes internationales universelles (droits de l'homme, droit social, droit de l'environnement) et sur la lutte anti-corruption (Pacte mondial lancé en 2000 par les Nations unies).

L'efficacité du mode de régulation de la RSE en question : soft law versus hard law

En Europe, de nombreux États ont pris dès le début des années 2000 des initiatives pour mobiliser les acteurs économiques autour des enjeux de la RSE et créer un espace de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes². En 2001, la France met en place la loi NRE, suivie par la loi Grenelle I puis Grenelle II en 2008 et 2010 visant à promouvoir les décisions de long terme en matière d'environnement et de développement durable et comportant également un volet RSE. Le Royaume-Uni lance en 2005 une « Stratégie interministérielle pour le développement durable » incluant des indicateurs de performance pour le reporting environnemental. Le Danemark publie en 2006 une « Stratégie pour le renforcement des efforts susceptibles de promouvoir une technologie efficiente sur le plan environnemental ». La même année, le gouvernement belge adopte un « plan d'action en faveur de la RSE ». L'Espagne met en place un comité technique consultatif sur la RSE en 2005. Malgré cette mobilisation des États européens, la RSE ne semble pas encore avoir trouvé un ancrage réel dans les rouages de fonctionnement d'une économie de marché mondialisée de plus en plus compétitive. Au regard de la crise

(1) Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement (1987), *Our Common Future (Notre avenir à tous)*, rapport de la commission présidée par Gro Harlem Brundtland.

(2) Pour une revue complète, se reporter à www.rse-et-ped.info ou à Ethos (2005), *Reporting environnemental et social : cadres légaux et normes volontaires*, étude.

financière et de ses impacts économiques et sociaux, on pourrait même légitimement se montrer sceptique à l'égard de sa traduction concrète dans les comportements économiques. Par exemple, alors que plus de 90 des 100 plus grandes entreprises britanniques publient un rapport RSE, ce chiffre n'est que de 40 % en Europe continentale occidentale en 2010¹. On comprend mieux le débat sur le « greenwashing » et le « socialwashing »² : la RSE n'est-elle pas utilisée comme un simple outil de communication institutionnelle et de marketing social par les entreprises³ ?

C'est dans ce nouveau contexte de crise accompagné d'une défiance grandissante au sein de la société civile que s'inscrit la communication de la Commission européenne intitulée « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour la période 2011-2014 ». Celle-ci appelle non seulement tous les États membres à se doter d'une véritable politique nationale et stratégique de la RSE de nature à redonner confiance aux marchés et aux citoyens, mais elle souligne aussi les limites de la RSE, notamment en raison de l'ambiguïté du concept et de son caractère non contraignant.

Alors que le Livre vert de 2001 et la communication de 2006⁴ limitaient le rôle de l'Union européenne à un encouragement aux bonnes pratiques, la nouvelle communication de la Commission n'exclut plus le recours à des mesures contraignantes « créant des conditions plus propices pour inciter les entreprises à

(1) Visser W. et Tolhurst N. (2010), *The World Guide to CSR Reporting*, Sheffield, Greenleaf Publishing.

(2) On peut définir le *greenwashing* ou le *socialwashing* comme le fait de dépenser des ressources pour communiquer sur une supposée caractéristique écologique ou sociale, sans que cela puisse être vérifié par un tiers. À l'extrême, cela renvoie à des pratiques de communication délibérément mensongère en matière environnementale ou sociale.

(3) Le *greenwashing* et le *socialwashing* peuvent être des stratégies rentables à court terme pour les entreprises. Voir par exemple Delmas M., Etzion D. et Nairn-Birch N. (2013), « Triangulating environmental performance: What do corporate social responsibility ratings really capture? », *Academy of Management Perspectives*, vol. 27 (3). À partir d'une analyse de 475 grandes entreprises membres de l'indice boursier S & P 500 analysées sur la période 2006-2007 et de trois indices environnementaux issus des agences de notation extra-financière KLD, Trucost et SAM, les auteurs montrent que les marchés financiers (la rentabilité financière étant mesurée par le q-Tobin) valorisent davantage les entreprises affichant une performance environnementale fondée sur le *process* (autrement dit sur les efforts internes) que celles affichant une performance environnementale fondée sur une quantification vérifiable des impacts environnementaux des mesures prises. Or les premières sont plus susceptibles de faire du *greenwashing*.

(4) Commission européenne (2006), *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, COM(2006) 136 final.

s'acquitter volontairement de leurs responsabilités sociales ». Tout en insistant sur le fait que la RSE doit se développer sous l'impulsion des entreprises, la Commission recommande aux pouvoirs publics d'être capables de combiner « intelligemment des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires, afin par exemple de favoriser la transparence, de créer des mécanismes de marché qui incitent à une conduite responsable des affaires, et de responsabiliser les entreprises ».

Ainsi, face à la nécessité de trouver des mécanismes de régulation efficaces pour faire face aux défaillances des marchés et au scepticisme grandissant de la société civile, la RSE par essence « volontaire » pourrait bien connaître ces prochaines années un virage conceptuel significatif si les pouvoirs publics étaient conduits à intervenir davantage pour l'ancrer définitivement dans les comportements économiques.



CHAPITRE 2

QUELLE MOBILISATION, POUR QUELS RÉSULTATS ?

Avant de s'interroger sur le lien entre responsabilité sociale et performance économique des entreprises, il convient de faire le point sur la RSE dans les entreprises françaises. De nombreuses initiatives, portées soit directement par l'État, soit par d'autres acteurs (syndicats, fédérations professionnelles, associations, consultants, etc.) ont été menées afin d'inciter les entreprises à mieux prendre en compte les préoccupations environnementales et sociales. Contrairement aux autres pays européens, la France a choisi de faire de la réglementation son vecteur privilégié, notamment *via* l'obligation de reporting des données extra-financières. Comment se sont traduites concrètement toutes ces initiatives ? Comment les entreprises françaises se sont-elles appropriées la RSE, selon leur taille, leur secteur ou leur localisation géographique ? Comment perçoivent-elles la RSE et qu'en attendent-elles concrètement ? L'Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 de l'Insee (EDD 2011) nous permet d'éclairer ces questions.

1. Un mix de réglementations et d'initiatives volontaires

1.1. Les dispositifs réglementaires

Plusieurs lois depuis la fin des années 1990 ont joué un rôle important dans le développement de la RSE et de l'ISR (Investissement socialement responsable) en France. Affectant l'épargne et les marchés financiers, une première série de textes législatifs a eu pour objectif direct la promotion de l'investissement de long terme et l'ISR sur le marché français. L'ISR est « un investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise sans occulter la performance financière. Pour certains, l'ISR se définit même comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers – rentabilité et risque – utilise également dans sa décision d'investissement des critères

extra-financiers ; en l'occurrence les critères à caractère éthique, de gouvernance, social et environnemental¹.

Une seconde série de lois a promu la transparence et l'information en ciblant explicitement la publication de rapports « développement durable » ou RSE.

L'intégration de la RSE dans les stratégies d'investissement des entreprises : le rôle clé de l'investissement socialement responsable

La France est le pays leader en matière de fonds ISR en Europe avec une part de marché qui s'établit à 35 % en juin 2013 – devançant de loin le Royaume-Uni (17 %), la Suisse (10 %) et les Pays-Bas (10 %)² – et des encours détenus par les épargnants français de l'ordre de 149 milliards d'euros fin 2012 (contre 50,7 milliards en 2009). Elle le doit sans aucun doute à une série de lois favorables³.

Les premières mesures réglementaires relatives à l'ISR sont apparues en 2001⁴ afin de favoriser le développement d'instruments financiers innovants complémentaires aux dispositifs classiques. L'une des plus emblématiques est la loi du 17 juillet 2001 qui crée le Fonds de réserve des retraites (FRR) pour contribuer à la pérennité des régimes de retraite par répartition. Le FRR est en effet doté d'une politique ISR dont la stratégie est d'encourager explicitement les gestionnaires d'actifs conventionnels (non ISR) à adopter des pratiques d'investissement responsable. Cette stratégie repose sur des mandats ISR qui intègrent des enjeux ESG (environnement-social-gouvernance) dans la décision d'investissement et la gestion de portefeuille. Cette loi prévoit également que le directoire du Fonds rende compte au conseil de surveillance de la manière dont la politique de placement intègre des orientations sociales, environnementales et éthiques.

La création du FRR explique pour une large part l'essor du marché de l'ISR en France, avec la participation d'investisseurs traditionnels (« *mainstream* », c'est-à-dire non ISR). En 2005, le FRR a ainsi proposé des mandats pour des gestionnaires avec une expertise ISR intégrant des enjeux ESG dans la décision

(1) Définition reprise du lexique de l'enquête EDD 2011 de l'Insee.

(2) Vigeo (2013), *Green, Social and Ethical Funds in Europe*, 13^e édition.

(3) Crifo P. et Mottis N. (2013), « Socially responsible investment in France », *Business & Society*, septembre.

(4) Introduite dans le code monétaire et financier, la loi du 19 février 2001 sur la généralisation de l'épargne salariale a été le point de départ d'une série de lois visant le développement de l'ISR.

d'investissement sur une méthodologie « *best-in-class* », c'est-à-dire de sélection des meilleures pratiques ESG¹.

L'augmentation de la demande ISR induite par la politique du Fonds de réserve des retraites a été accompagnée par la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale. Ces lois ont établi un Plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) dont les sommes investies sont gelées pendant dix ans (contre cinq pour les plans traditionnels), développant ainsi une perspective de long terme pour l'épargne et donc pour la demande ISR. Celle-ci a été confortée par la création, dans le sillage de la loi de février 2001, du Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES)², composé d'experts représentant quatre confédérations syndicales (CFDT, CGT, CFE/CGC et CFTC), qui attribuent un label ISR à un éventail de fonds d'épargne salariale. L'objectif est de sécuriser et d'orienter les placements d'épargne des Français vers des supports socialement responsables prenant en compte les critères ESG³. Depuis sa création, le CIES labellise un nombre croissant de produits d'épargne d'entreprises françaises dont les fonds ont représenté début 2014 environ 12 milliards d'euros.

Aujourd'hui, les impulsions législatives⁴ les plus récentes (articles 224 et 225 de la loi Grenelle du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement) cherchent à renforcer la transparence des informations et la visibilité des politiques d'investissement par les sociétés de gestion de portefeuille dans leur prise en compte des critères ESG. Ce nouveau cadre réglementaire visait aussi à faire évoluer l'ISR d'un marché de « niche » réservé à des investisseurs individuels militants vers un marché intégrant des acteurs plus classiques, comme les grands fonds de pension. Les évolutions du cadre réglementaire ont donc joué un rôle clé pour soutenir l'ISR et donner à la France le leadership en la matière.

(1) Voir UNEP-FI et UKSIF (2007), *Responsible Investment in Focus: How leading public pension funds are meeting the challenge*.

(2) www.ci-es.org.

(3) Pour obtenir le label CIES, les sociétés de gestion d'actifs doivent consacrer des ressources internes à l'ISR et le premier département d'analyse ISR a ainsi été créé en 2002. Voir également Arjalies D.L. (2010), « A social movement perspective on finance: How socially responsible investment mattered », *Journal of Business Ethics*, 92, p. 57-78.

(4) Décret d'application n° 2012-132 du 30 janvier 2012 relatif à l'information par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement.

Une autre spécificité française : l'obligation de reporting extra-financier et l'émergence des rapports de développement durable

Une autre vague législative en France au début des années 2000, en particulier la loi sur les nouvelles réglementations économiques (dite loi NRE) de juillet 2001, vise à promouvoir la transparence des données financières et extra-financières des entreprises. Cette loi cible explicitement la publication de rapports « développement durable » ou RSE.

Dès le début des années 1980, le législateur a rendu obligatoire le reporting sur certaines données avec la publication d'un bilan social¹ dans le rapport annuel d'activité des entreprises d'au moins 300 salariés. Ce bilan, bien que limité aux données sociales, doit comporter un grand nombre d'indicateurs précis (repris dans le décret d'application relatif au reporting extra-financier²).

La loi NRE de juillet 2001 oblige toutes les firmes cotées en bourse sur le marché primaire (les plus grandes capitalisations boursières, à savoir les entreprises du CAC 40) à fournir un rapport annuel de gestion comprenant des informations extra-financières sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités économiques.

L'exigence de transparence pour les entreprises cotées est confirmée par la loi du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière qui impose aux dirigeants de rendre compte dans un rapport spécifique des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place pour une meilleure gestion des risques.

Le renforcement législatif en matière de RSE et de transparence se poursuit avec les Grenelle I et II. En juillet 2009, l'article 53 relatif à la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises, issu de la loi du Grenelle I, fixe un objectif d'extension aux entreprises cotées de l'article 116 de la loi NRE de 2001. Obligation est faite aux entreprises françaises cotées d'intégrer dans leur rapport annuel des informations « sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité », selon certains critères : seuils atteints par le chiffre d'affaires, inclusion des filiales, total de bilan ou effectifs salariés. L'obligation vaut pour les entreprises dans lesquelles l'État détient directement ou indirectement une participation majoritaire.

(1) Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977.

(2) Le décret d'application date de 1982.

Un autre pas est franchi avec la loi du 3 août 2009, qui étend le périmètre des entreprises soumises à l'obligation de reporting social et environnemental. Sont ainsi concernées certaines entreprises non cotées (sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions), avec une distinction par seuils (chiffre d'affaires, nombre de salariés notamment). Les modalités sont précisées par le décret d'avril 2012¹, pris en application de l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010 dite Grenelle II portant engagement national pour l'environnement et de l'article 12 de la loi Warsmann du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives.

La plupart des pays de l'OCDE se sont dotés de lois plus ou moins équivalentes à la loi NRE à la fin des années 1990 (voir les tableaux 1 et 2 ci-après). Si le principe d'une plus grande transparence en matière de reporting de données extra-financières est largement partagé, les modalités présentent toutefois une forte hétérogénéité (nature des informations à fournir, indicateurs, périodicité, entreprises concernées, etc.). Aux États-Unis, la régulation en matière de reporting dans les entreprises cotées en bourse apparaît avec la loi Sarbanes-Oxley en 2002. Les principes majeurs en sont l'obligation pour l'entreprise de s'assurer de la traçabilité de l'information contenue dans le rapport annuel et l'effectivité de la pratique du contrôle interne sur l'ensemble du périmètre du reporting².

En 2005, à l'échelle des 16 grands pays industrialisés, 33 % des 100 plus grandes entreprises publiaient un rapport « développement durable », contre 23 % en 2002.

La communication de données extra-financières par les entreprises, dans leur rapport annuel d'activité, continue à se développer. En 2010, 64 des 100 plus grandes entreprises dans les pays industrialisés ont communiqué sur leur responsabilité sociale et environnementale³ (contre 41 % en 2005). Mais alors que plus de 90 % des plus grandes entreprises britanniques publient un rapport RSE en 2010, ce chiffre tombe à 40 % en Europe continentale⁴.

(1) Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

(2) Voir le site internet dédié au reporting RSE des entreprises : www.reportingrse.org/reporting_rse-p-1.html.

(3) KPMG (2005), *op. cit.*

(4) Visser W. et Tolhurst N. (2010), *The World Guide to CSR Reporting*, Sheffield: Greenleaf Publishing.

**Tableau 1 – Les obligations de reporting des données RSE
au niveau international**

	France	Allemagne	Norvège	Pays-Bas
Texte le plus récent	Loi dite Grenelle II, 2010	Code de développement durable, 2011	Loi sur le « Reporting développement durable », 2013	Déclaration de RSE internationale, 2008
Thèmes	ESG	ESG	ESG	ESG
Obligatoire/volontaire	Obligatoire mais règle du « comply or explain »	Volontaire	Obligatoire mais règle du « comply or explain »	Volontaire
Champ	Entreprises avec au moins 500 employés et un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros	Toutes les entreprises et organisations	Grandes entreprises	Entreprises internationales
Liste d'indicateurs détaillés	Oui (GRI, ISO 26000)	Oui (GRI, EFFAS)	Oui (GRI)	Oui
Vérification externe	Oui	Non, mais auto-déclaration de conformité	Non	Non
Amendes	Non	Non	Non	Non
Évaluation	Oui	Oui	Oui ministère des Finances	Oui Conseil économique et social

	Espagne	Italie	États-Unis	Royaume-Uni
Texte le plus récent	Loi sur l'économie durable, 2011	Décret de modernisation comptable, 2007	Règle de reporting sur les GES, 2010 <i>Sarbanes-Oxley Act</i> (SOA), 2002	Engagement de réduction du carbone (ERC), 2010 Loi sur les entreprises (<i>Companies Act</i>), 2006
Thèmes	ESG	ESG	E G	E ESG
Obligatoire/volontaire	Obligatoire	Volontaire	Obligatoire	Obligatoire
Champ	Entreprises publiques et privées employant au moins 1 000 salariés	Toutes les entreprises	GES : secteurs chimie et énergie, équipements auto et gros pollueurs (> à 25 000 tonnes/an) SOA : firmes cotées	ERC : entreprises utilisant au moins 6 000 MWh par an <i>Companies Act</i> : entreprises cotées à Londres
Liste d'indicateurs détaillés	Oui (GRI)	Non	Oui	Oui (ERC: émissions liées à l'usage énergétique)
Vérification externe	Auto-évaluation et/ou déclaration de vérification	Non	Non	Non
Amendes	Non	Non	Non	Non
Évaluation	Oui Conseil national de la RSE	Non	Oui	Oui

Remarque : d'autres textes et lois peuvent régir les obligations de reporting environnemental ou social dans ces pays, mais par souci de simplicité seuls les plus récents sont renseignés dans ce tableau.

Source : Crifo et Réberieux (2015)

Plusieurs études ont évalué l'application du reporting en France¹. Toutes pointent des résultats assez mitigés au regard des objectifs assignés par le législateur depuis plus de dix ans. Par exemple, l'étude de Jolivet, Magot, Huc et Couteau (2013)² examine, dans le cadre de la première année d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, les réponses fournies sur les 42 informations demandées dans le décret d'avril 2012. Sur le volet social, les informations qui font déjà l'objet du bilan social obligatoire mais qui ne sont pas publiques sont en général bien renseignées (par exemple, l'effectif total, les embauches et les licenciements, l'organisation du temps de travail, l'absentéisme et les rémunérations), tout comme les procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel ainsi que le bilan des accords collectifs.

Toutefois, pour certaines informations qui demanderaient plus de précisions, les réponses sont ou bien hétérogènes ou bien absentes (l'évolution des rémunérations ou la fréquence et la gravité des accidents du travail). Un bon nombre de mesures RSE, même si elles sont renseignées par la très grande majorité des entreprises, relèverait de déclarations surtout qualitatives et non quantitatives : c'est le cas, par exemple, des mesures prises en faveur de la parité hommes-femmes ou de celles prises pour lutter contre les discriminations, ou encore du volet environnemental, lorsqu'il s'agit de renseigner les moyens consacrés à la prévention des risques et des pollutions. Enfin, le rapport publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en 2013³ montre que, malgré des progrès importants en matière de transparence sur les données extra-financières, aucune entreprise française ne présente dans son document de référence l'information sous la forme d'un rapport intégré qui exposerait de manière concise et cohérente la stratégie, la gouvernance et la performance actuelle et future de l'entreprise.

(1) Alpha (2012), *Bilan de neuf années d'application de la loi NRE en matière de reporting social*, Groupe Alpha, avril ; CFDT (2012), *Le reporting de responsabilité sociale d'entreprise et son utilisation*, (Chabrol O. et Cozette M., coord.) ; Capital Com (2013), 6^e baromètre annuel Capital Com 2013 sur la performance responsable, www.capitalcom.fr ; Jolivet P. (dir.), Magot L., Huc P. et Couteau C. (2013), *Reporting extra-financier : première année d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II* ; AMF (2013), Recommandation AMF n° 2013-18 : *Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, www.amf-france.org.

(2) Jolivet (dir.), Magot L., Huc P. et Couteau C. (2013), *op. cit.*

(3) AMF (2013), *op. cit.*

En conclusion et comme l'a souligné la mission tripartite Brovelli-Drago-Molinié¹ dans son rapport, des progrès restent à faire tant sur le plan de la quantité des informations RSE que sur leur qualité.

1.2. Les initiatives volontaires portées par l'État

Au-delà de la réglementation, la dimension volontaire est essentielle en matière de RSE. Il ne s'agit pas ici de dresser un état des lieux de toutes les démarches volontaires entreprises en France², mais d'en donner quelques illustrations.

En matière de diffusion des savoirs

Les initiatives peuvent consister en des activités de promotion de la RSE – colloques, séminaires, remise de prix et trophées, diffusion de chartes, etc. – souvent soutenues par les ministères concernés et impliquant de nombreux acteurs : investisseurs et sociétés de gestion, grandes entreprises, agences de notation extra-financières, experts et cabinets de conseil, *think tanks*, associations, experts et chercheurs, etc. Par exemple, dans le champ de la finance durable, on peut citer la charte pour l'investissement socialement responsable³ ou la semaine de l'ISR portées par le Forum pour l'investissement responsable (FIR)⁴ ou encore les missions menées par l'Agence française de développement (AFD) et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

Au niveau académique, la chaire Finance durable et investissement responsable, créée en 2007 sous l'impulsion de l'Association française de la gestion financière (AFG), a eu notamment pour thèmes de recherche le rôle de l'ISR dans le fonctionnement de l'économie, la mesure de la performance extra-financière, environnementale et sociale des entreprises, ou encore les structures de gouvernance les plus favorables à la prise en compte de l'impact du long terme dans les entreprises⁵.

(1) Brovelli L., Drago X. et Molinié E. (2013), *Responsabilité et performance des organisations : 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises*, Rapport public au gouvernement.

(2) Développement durable (2013), *Document préparatoire au Plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)*.

(3) www.paris-europlace.net/files/Charte_Invest_Resp_Place_Paris.pdf.

(4) Le FIR, association multipartite (investisseurs, sociétés de gestion, agences de notations extra-financières, personnalités qualifiées, etc.) vise à promouvoir l'investissement durable.

(5) Cette chaire regroupe une dizaine de sociétés de gestion et diverses institutions dont le Fonds de réserve pour les retraites et la Caisse des dépôts. Elle s'appuie sur les compétences d'équipes de chercheurs de Toulouse (IDEI) et l'École polytechnique. Voir www.idei.fr/fr.

Des partenariats public-privé se sont noués en faveur de la RSE comme le plan d'action Ecotech 2012 lancé en 2008 conjointement par le ministère de l'Industrie et le ministère de l'Écologie, avec la participation d'acteurs publics et d'entreprises privées, dans le but d'élaborer une stratégie industrielle pour les écotechnologies.

Sur un champ plus ciblé, l'État a lancé en 2007 une stratégie de communication et d'information sur les questions liées au travail en ouvrant le site « Travailler mieux », qui vise spécifiquement les PME.

On peut citer également le programme « Cercle Passeport Telecom », créé en 2009, qui vise à encourager l'éducation de la RSE, l'égalité des chances et le progrès social dans les entreprises et les administrations, fruit d'un partenariat entre plusieurs entreprises de télécommunication avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

La promotion de la RSE chez les opérateurs financiers de l'État

Parmi les organismes publics d'investissement, la Caisse des dépôts (CDC) s'est engagée, dans le cadre de ses missions en faveur du développement, à prendre en compte les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance dans l'ensemble de ses décisions de projets (grandes entreprises, PME, sociétés de projet, etc.). Elle participe aussi à la mise en place de démarches volontaires de promotion, de diffusion des savoirs¹ et d'accompagnement de la RSE tant au niveau national que local.

Plus récemment, la Banque publique d'investissement créée en 2012 s'est engagée à remplir une mission « au service du financement et du développement des entreprises » en « prenant en compte les enjeux environnementaux, sociaux, d'égalité professionnelle, d'équilibre dans l'aménagement économique des territoires (...) et de gouvernance dans ses pratiques ainsi que dans la gestion de son portefeuille d'engagements ».

En matière d'achats responsables

Plusieurs actions ont été menées dans le domaine des achats publics responsables. La politique française en la matière² remonte au programme « Action 21 » – plus connu chez nous sous le terme « Agenda 21 » – adopté par les Nations unies à

(1) La CDC a créé en 2001 un centre de recherche et d'analyse sur l'ISR et la RSE en partenariat avec Novethic.

(2) Pour une revue détaillée, se reporter à Développement Durable (2007), *Plan national d'action pour des achats durables*.

l'occasion de la Conférence sur l'environnement et le développement tenue à Rio de Janeiro en 1992.

À l'instar des autres pays signataires, la France s'est engagée à encourager l'apparition d'un public de consommateurs bien informés et à aider les particuliers et les ménages à opérer des choix écologiquement judicieux. La promotion de la RSE via les achats publics s'est poursuivie avec notamment, en 2008, la « circulaire pour un État exemplaire » fixant des clauses sociales répondant à plusieurs objectifs RSE dans les appels d'offres du secteur industriel (intégration de chômeurs et de personnes handicapées). D'autres actions gouvernementales ont été menées dans le cadre des marchés publics¹ : adoption d'un plan national pour les achats publics durables avec fixation d'objectifs volontaires, assistance pour la mise en œuvre de politiques d'achats responsables et exemples de bonnes pratiques.

En matière de labellisation

Les initiatives volontaires en faveur de la RSE, sous l'impulsion notamment des standards de reporting nationaux et internationaux (GRI, norme ISO 26000, principes directeurs de l'OCDE, etc.), ont favorisé la production de procédures de certification et de labels, de démarches privées comme publiques visant à faire reconnaître les pratiques responsables des entreprises.

Vecteurs de communication et d'information, les labels sont mis en place pour renforcer la crédibilité et la transparence des pratiques RSE. Ils sont également utilisés pour consolider la réputation ou l'image de marque des entreprises ou encore comme un élément de différenciation sur les marchés, à destination des investisseurs, des agences de notation et des donneurs d'ordre, et pour capter de nouveaux consommateurs.

À ce titre, l'État s'est engagé en 2009 à aider les entreprises à créer des labels visant à une plus grande transparence des pratiques RSE². On dénombrerait aujourd'hui plus de 400 labels portés soit directement par les entreprises (label Lucie, label régional RSD2) soit par un syndicat professionnel (label Prestadd, label ALRS pour

(1) Pour un panorama complet sur les actions gouvernementales en matière d'achats responsables, se reporter au lien suivant : www.economie.gouv.fr/sae/achats-responsables.

(2) L'article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement énonce que « l'État appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer ».

les centres d'appel, label « Responsabilité sociale » du syndicat professionnel des centres de contacts, etc.)¹.

Parmi les labels directement impulsés par les pouvoirs publics, on peut citer le label « Égalité professionnelle » créé en 2004 par le ministère chargé de l'Égalité des chances, qui entend promouvoir l'égalité et la diversité professionnelle au sein des entreprises et des administrations. Les entreprises candidates s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité. Le label « Diversité » de son côté a été créé en 2008 par l'ANDRH², à la demande et avec le soutien de l'État. Délivré par l'AFNOR, il vise à rendre compte de l'engagement et de l'exemplarité des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Ce label consiste à répondre précisément aux items d'un cahier des charges portant sur la manière dont les actions de prévention et de communication interne et externe sont déployées sur l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi³. Les principes généraux s'appuient sur un grand nombre de textes fondateurs internationaux⁴ et nationaux⁵ liés à la prévention des discriminations, à l'égalité des chances et à la promotion de la diversité dans le cadre de la GRH.

S'agissant de l'ISR, trois organismes ont conçu des labels ou pris des initiatives équivalentes. Le label du Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) impose aux sociétés gérant des fonds ISR de constituer une équipe interne spécialisée. L'Association française de gestion financière (AFG) a conçu quant à elle un code de transparence. Enfin, Novethic (Caisse des dépôts) a lancé en 2009 le label ISR Novethic.

Des labels qui se superposent parfois au droit existant

Bien que les labels contiennent de nombreux critères pour rendre compte des actions des entreprises sur un domaine spécifique, ils peuvent se superposer à la réglementation existante, ce qui rend ambigu le concept même de RSE.

(1) Développement Durable (2013), *op. cit.*

(2) Association nationale des directeurs des ressources humaines.

(3) Voir par exemple les cahiers des charges selon les catégories d'organisations (entreprises et administrations) sur le site de l'AFNOR.

(4) Déclaration universelle des droits de l'homme, convention de l'OIT, chartes européennes et directives européennes.

(5) Code pénal et code du travail, Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, plusieurs textes de loi.

L'exemple du label Égalité professionnelle est symptomatique. Il vise à promouvoir les entreprises qui mènent des actions en faveur d'une plus grande égalité entre hommes et femmes (accompagnement de la parentalité, information et communication en faveur de la mixité, accès à la formation professionnelle continue et aux grandes instances décisionnelles). Or le décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 stipule que les dirigeants des entreprises d'au moins 50 salariés sont dans l'obligation de négocier avec les partenaires sociaux un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle (entre hommes et femmes dans les entreprises mais aussi dans les administrations ou tout autre organisme) sous contrainte de pénalité. De même, pour obtenir ce label, une des conditions est l'existence d'un accord ou plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle et salariale. Or la loi du 23 mars 2006 impose déjà de résorber les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Ainsi, la coexistence de certains critères pour l'obtention du label et de critères régis par le droit juridique met en évidence une certaine « ambiguïté » en France : la RSE se veut-elle la démonstration du respect de la réglementation ou la démonstration d'un engagement au-delà de la réglementation ?

Quoi qu'il en soit, il faut à présent se demander comment ces initiatives en faveur de la RSE – qu'elles soient obligatoires, incitatives ou mises en place volontairement – se sont traduites dans les entreprises.

2. La pratique dans les entreprises françaises

Les travaux sur la RSE portent souvent sur les entreprises de grande taille, notamment parce qu'elles ont été les premières concernées par les dispositions réglementaires et parce qu'elles communiquent beaucoup plus que les PME. Afin de dresser un panorama de la RSE dans les entreprises françaises, nous avons exploité les données statistiques issues de l'Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 de l'Insee (EDD 2011). Cette dernière offre l'avantage de couvrir non seulement les grandes entreprises du secteur marchand non agricole mais aussi les petites (de 10 salariés et plus)¹. Le principal enseignement est que la prise en compte de la RSE diffère selon la taille des entreprises, le secteur d'activité et la localisation géographique.

(1) Un premier état des lieux de l'enquête EDD 2011 a été réalisé mais sur un échantillon qui porte sur les entreprises de 50 salariés et plus. Voir Ernst É. et Honoré-Rougé Y. (2012), « [La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue](#) », *Insee Première*, n° 1421.

2.1. La RSE selon la taille, le secteur et la localisation des entreprises

Plus une entreprise est grande, plus elle connaît la RSE et la met en pratique

Plus de la moitié des entreprises françaises d'au moins 10 salariés déclarent ne pas connaître la notion de RSE (voir tableau 2). Selon l'enquête EDD 2011, un peu plus d'un quart des entreprises françaises déclarent s'impliquer dans des démarches RSE. Plus précisément, elles sont 28 % à mener des actions qui en relèvent. Mais elles sont par ailleurs 60,4 % à déclarer ne pas connaître la notion de RSE. À titre de comparaison, en Allemagne¹, 58 % des PME entreprendraient des démarches actives en matière de RSE en 2012. Aux États-Unis, parmi les 1 000 plus grandes entreprises, 70 % mentionnent la RSE sur leur site web, mais seulement 27 % publient un rapport RSE chaque année.

Tableau 2 – Connaissance et pratique de la RSE

	Total	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions (en %)	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions (en %)	Entreprises ne connaissant pas la RSE (en %)
Ensemble	150 383	28,2	11,4	60,4
10-49 salariés	126 235 (83,9 %)	23,6	11,3	65,1
50-249 salariés	19 826 (13,2 %)	47,1	12,6	40,3
250-499 salariés	2 415 (1,6 %)	69,1	10,4	20,5
500 salariés et plus	1 907 (1,3 %)	84,2	6,6	9,2

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ; échantillon total : 150 383 entreprises.

Lecture : 28,2 % des entreprises de 10 salariés ou plus connaissent la notion de RSE et mènent des actions qui en relèvent.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011* ; traitement France Stratégie

(1) Federal Ministry of Labor and social Affairs (2012), *CSR Made in Germany*.

De manière générale, les PME sont environ deux fois moins nombreuses à mener des actions RSE que les entreprises de grande taille : elles sont environ 24 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés et 47 % pour celles de 50 à 250 salariés, contre 84 % pour les plus de 500 salariés (voir tableau 1).

Les principaux freins¹ évoqués par les PME sont la taille de l'entreprise, trop petite pour s'engager dans une démarche RSE, le budget et le temps à y consacrer, enfin le manque d'informations et d'appui publics. Rappelons aussi que la France a choisi de faire de l'obligation de « reporting extra-financier » – donc du principe de transparence – le vecteur privilégié pour inciter les entreprises à adopter des démarches RSE. N'étant pas concernées par cette obligation, les PME pourraient être moins informées et sensibilisées que les grandes entreprises. Celles qui ont entendu parler de la RSE mais qui ne l'ont pas intégrée dans leurs démarches de développement ont pu aussi s'en détourner volontairement, par peur de contraintes supplémentaires.

En ce qui concerne les entreprises de 10 à 49 salariés, leur degré d'implication dans la RSE dépend fortement du dirigeant et de l'intérêt qu'il porte à cette problématique.

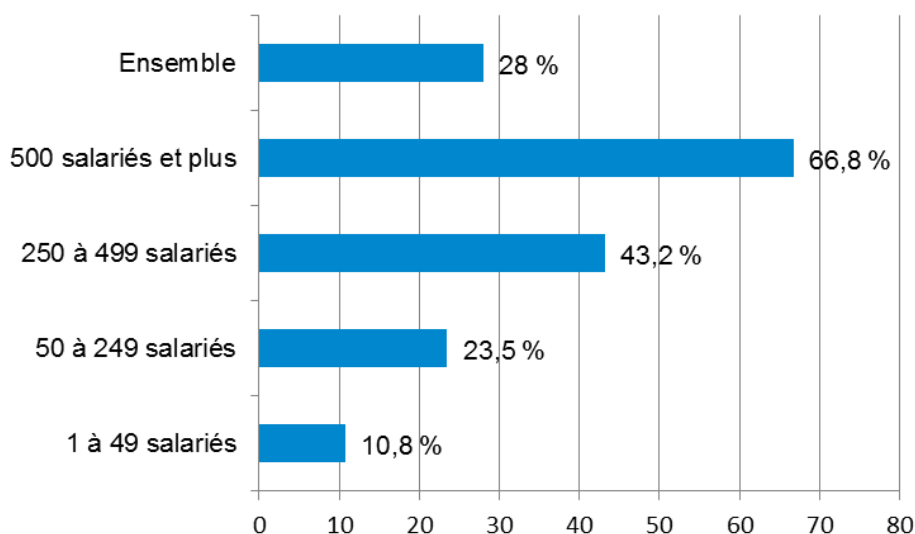
Cette différenciation par la taille se retrouve dans les réponses à des questions plus précises, notamment sur la norme ISO 26000² ou sur le Global Reporting Initiative (GRI). La connaissance de ces deux dispositifs peut rendre compte du niveau d'engagement des entreprises en matière de RSE : en effet, la norme ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Quant au GRI, il s'agit d'un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises³. L'objectif est d'élaborer des lignes directrices et une standardisation de normes pour la rédaction des rapports environnementaux et sociaux. On note que 10,8 % seulement des entreprises de 10 à 49 salariés et 23,5 % des entreprises de 50 à 249 salariés connaissent la norme ISO 26000 ou le Global Reporting Initiative. Cette proportion s'élève à 43,2 % pour les entreprises de 250 à 499 salariés et 66,8 % pour les 500 salariés et plus (voir graphique 1).

(1) Ces freins ont été également avancés dans la monographie dédiée aux PME (Oseo 2012). Voir aussi le baromètre ObsAR (2013) : www.obsar.asso.fr.

(2) La norme ISO 26000 a été publiée le 1^{er} novembre 2010. Il ne s'agit pas d'une norme certifiable.

(3) Les définitions proviennent du lexique RSE dans l'enquête EDD 2011.

Graphique 1 – Proportion d’entreprises qui connaissent le Global Reporting Initiative (GRI) ou la norme ISO 26000 selon leur taille



Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d’assurance ; échantillon total : 150 383 entreprises.

Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 ; traitement France Stratégie

Certaines entreprises qui déclarent ne pas connaître la RSE mènent cependant des actions relevant de ce champ

Un autre apport de l’enquête EDD 2011 de l’Insee est de montrer que le concept même de RSE n’est pas nécessairement connu de toutes les entreprises. En effet, environ 11 % des entreprises déclarant ne pas connaître la RSE participent cependant à des projets de réinsertion (voir tableau 3). Comme attendu, ces actions sociétales sont plus présentes dans les entreprises qui connaissent la RSE et encore plus dans celles qui mènent des actions en sa faveur (se reporter aux tableaux II et III de l’annexe 1).

Tableau 3 – Intégration sociale des entreprises : entreprises ne connaissant pas la RSE

	Entreprises ne connaissant pas la RSE	Partenariat de long terme avec une association (en %)	Participation à des projets de réinsertion (en %)
Ensemble	90 875	14,0	11,0
10-49 salariés	82 213	13,6	10,4
50-249 salariés	7 990	17,5	16,7
250-499 salariés	496	19,5	16,1
500 salariés et plus	176	17,6	18,2

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d’assurance ; échantillon total : 150 383.

Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 ; traitement France Stratégie

Une diffusion inégale selon le secteur d'activité

C'est dans le secteur de l'énergie et de l'environnement que les entreprises (de 50 salariés et plus) connaissent le plus souvent la RSE et mènent des actions en sa faveur (79 %, voir tableau 4). *A contrario*, 44 % des entreprises (de 50 salariés et plus) du secteur du commerce, réparation d'automobiles ne connaissent pas la RSE.

Tableau 4 – Secteur d'activité et entreprises menant des actions RSE

En %	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions	Entreprises ne connaissant pas la RSE
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	44	12	44
Autres industries	49	15	36
Construction	51	10	39
Information et communication	52	14	34
Services rendus principalement aux entreprises	56	12	32
Industrie agroalimentaire	58	10	32
Transports et entreposage	59	6	36
Services rendus principalement aux ménages	67	10	23
Énergie et environnement	79	8	14

Champ : entreprises de 50 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011* ; Ernst & Honoré-Rougé Y. (2012)

Une analyse des démarches RSE mises en pratique fournit une explication à ce résultat. On note en effet une prépondérance des démarches liées à la prévention et au recyclage des déchets (83 % des entreprises de 50 salariés et plus connaissant la RSE et menant des actions RSE), au management environnemental (61 % de ces mêmes entreprises) et à la prévention des risques professionnels (87 %).

D'autres types de démarches dans le champ du social figurent parmi les plus diffusés. On constate ainsi un éventail d'actions anti-discrimination très large – selon l'origine, le sexe, l'âge, le handicap – avec une prédominance des actions liées aux seniors (66 %) ou au sexe (54 %). Cette large diffusion s'explique notamment par un corpus législatif important concernant la lutte contre les discriminations. Les entreprises sont en effet dans l'obligation d'ouvrir des négociations en particulier en

faveur des seniors, du handicap et de l'égalité homme-femme. Ce qui explique aussi pourquoi, en l'absence de négociations obligatoires, les actions menées contre les discriminations envers les jeunes ou liées à l'origine ethnique, sociale et culturelle sont les moins répandues parmi les politiques spécifiques contre les discriminations. Parmi les mesures RSE les moins répandues sont celles en faveur d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Tableau 5 – Part des entreprises françaises menant des actions sur le volet social, sociétal et environnemental

En %	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE	Entreprises ne connaissant pas la RSE ou ne menant pas d'actions RSE	Ensemble
Volet sociétal			
Sensibilisation des clients aux impacts de leurs choix sur l'environnement et le bien-être	51	31	41
Existence de clauses de RSE dans le cahier des charges de certains clients	58	24	42
Demande aux fournisseurs de respecter des clauses de RSE	44	12	29
Modification des achats pour avoir des contrats de plus longue durée avec les fournisseurs	33	17	26
Modification des achats pour valoriser des critères de RSE dans le choix des contrats	35	9	23
Partenariat avec des établissements d'enseignement	49	30	39
Volet social			
Mise en œuvre de politiques contre les discriminations			
liées au sexe	54	33	44
liées à l'origine	45	27	36
liées à l'âge des seniors	66	42	54
liées à l'âge des jeunes	42	26	35
liées au handicap	58	34	47
Mesures préventives pour pallier les risques professionnels	87	71	79
Plan de prévention des risques psychosociaux	58	31	45
Campagne d'information sur les addictions	41	25	33
Autres mesures pour concilier vie personnelle et vie professionnelle	23	10	17

En %	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE	Entreprises ne connaissant pas la RSE ou ne menant pas d'actions RSE	Ensemble
Volet environnemental			
Management environnemental*	61	30	46
Développement d'écoproduits**	43	23	33
Démarche d'amélioration énergétique ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre	60	27	44
Prévention ou recyclage des déchets	83	62	73
Engagement sur la préservation de la biodiversité ^(a)	19	5	12

Champ : entreprises de 50 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance.

Lecture : (a) parmi les sociétés connaissant la RSE et pensant mener des actions, 19 % s'impliquent dans la préservation de la biodiversité.

* Le management environnemental désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service, etc.) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à l'évaluer et à le réduire.

** Un écoproduit est un produit qui a moins d'impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie que d'autres produits similaires et qui conserve ses performances lors de son utilisation.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011* ; Ernst & Honoré-Rougé Y. (2012)

Une connaissance et une pratique de la RSE inégale selon les régions

Il existe également d'importantes différences selon les régions (voir tableau 6). Les régions qui ont le plus fort taux d'entreprises déclarant ne pas connaître la RSE sont la Corse (77,9 %), les DOM (71,1 %) et la Bourgogne (70,4 %). À l'inverse, les trois régions qui ont le plus faible taux d'entreprises déclarant ne pas connaître la RSE sont l'Aquitaine (52,4 %), la Champagne-Ardenne (54,9 %) et l'Île-de-France (55,3 %).

Si l'on s'en tient aux entreprises déclarant connaître la RSE et menant des actions qui en relèvent, les trois régions les plus vertueuses sont la Picardie (35,3 %), l'Aquitaine (33 %) et le Poitou-Charentes (31,9 %). Ces résultats peuvent être dus à la structure par taille d'entreprise dans les différentes régions. Par exemple, si l'on se restreint aux entreprises de 50 salariés et plus, les régions les plus impliquées dans la RSE (au sens du taux d'entreprises connaissant la RSE et menant des actions qui en relèvent) sont l'Île-de-France, Rhône-Alpes et l'Auvergne (voir annexe 1, tableau I).

Enfin, des trois grandes régions françaises – Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur –, la première présente à la fois le plus faible taux d'entreprises ne connaissant pas la RSE (55,3 %) et le plus fort taux d'entreprises

connaissant la RSE et menant des actions qui en relèvent (31,3 %). La région Rhône-Alpes affiche un taux d'entreprises connaissant la RSE et menant des actions qui en relèvent (28,2 %) plus élevé que la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (26,2 %), mais cette dernière a un taux d'entreprises ne connaissant pas la RSE (59,8 %) plus faible que celui de la région Rhône-Alpes (61,4 %).

Tableau 6 – La RSE dans les régions françaises

	Nombre total d'entreprises présentes dans la région (avec ou sans RSE)	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE (en %)	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE (en %)	Entreprises ne connaissant pas la RSE (en %)
DOM	3 569	19,0	9,9	71,1
Île-de-France	34 764	31,3	13,4	55,3
Champagne-Ardenne	2 894	29,3	15,8	54,9
Picardie	3 079	35,3	7,4	57,3
Haute-Normandie	3 582	28,6	10,2	61,2
Centre	5 137	25,2	8,2	66,6
Basse-Normandie	3 471	29,0	14,6	56,4
Bourgogne	3 354	23,6	6,1	70,4
Nord-Pas de Calais	8 223	27,0	10,4	62,6
Lorraine	4 504	21,4	14,7	63,9
Alsace	4 767	24,8	8,6	66,6
Franche-Comté	2 357	24,7	10,9	64,4
Pays de la Loire	9 769	23,8	8,1	68,1
Bretagne	7 162	29,2	10,9	59,8
Poitou-Charentes	3 560	31,9	9,5	58,6
Aquitaine	7 488	33,0	15,0	52,0
Midi-Pyrénées	6 065	29,2	9,1	61,7
Limousin	1 773	29,0	6,7	64,2
Rhône-Alpes	15 862	28,2	10,3	61,4
Auvergne	2 913	31,4	5,5	63,1
Languedoc-Roussillon	5 293	24,9	16,2	58,9
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10 003	26,2	13,9	59,8
Corse	793	12,7	9,3	77,9

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ; échantillon total : 150 383 entreprises.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable (2011)* ; traitement France Stratégie

2.2. Perception et résultats espérés pour les entreprises

Plus une entreprise est grande, moins la RSE est une contrainte

Plus l'entreprise est de grande taille et moins la RSE semble perçue comme une contrainte (17,2 % des entreprises de moins de 50 salariés contre 3 % des entreprises de 500 salariés et plus) mais est plutôt affaire d'opportunité ou de conviction (voir tableau 7). On trouve la même corrélation négative entre la taille et le fait que la RSE soit perçue comme un vecteur de communication. On peut cependant noter que la proportion d'entreprises percevant la RSE comme un vecteur de communication reste assez importante quelle que soit la taille de l'entreprise (14,6 % des entreprises de 500 salariés et plus).

Tableau 7 – RSE : opportunité, contrainte ou communication ?

	Entreprises connaissant la RSE	Opinion sur la RSE (en %)		
		Opportunité ou conviction	Contrainte	Axe de communication
Ensemble	59 508	59,1	14,8	26,1
10 à 49 salariés	44 022	55,6	17,2	27,1
50 à 249 salariés	11 836	66,2	9,6	24,1
250 à 499 salariés	1 919	73,5	4,6	21,8
500 salariés et plus	1 731	82,4	3	14,6

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ; échantillon total : 150 383 entreprises.

Lecture : 59,1 % des sociétés (de 10 salariés et plus) connaissant la RSE considèrent celle-ci comme une opportunité ou une conviction.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable (2011)* ; traitement France Stratégie

Les principaux mobiles : respect de l'homme et de l'environnement... et communication externe

Pour les entreprises qui mettent en place des actions RSE, le respect de l'homme et de l'environnement est de loin le motif principal (65,7 % des entreprises, voir tableau 8). L'enquête ne permet malheureusement pas de distinguer lequel, du respect de l'homme ou de l'environnement, joue le plus.

Les autres motifs importants sont, dans l'ordre :

- l'adhésion et la motivation des employés (32,2 % des entreprises) ;
- l'amélioration de l'image externe du groupe/réseau (31,2 % des entreprises) ;

- la gestion des risques (30,1 % des entreprises) ;
- la réduction des coûts de production (16,3 % des entreprises) ;
- le développement de nouveaux produits (8,4 % des entreprises).

Ces chiffres sont en phase avec la définition de la RSE appréhendée comme une démarche visant à prendre en compte les parties prenantes (ici, la société, les salariés et les actionnaires). Mais ils semblent aussi suggérer que les entreprises conçoivent la RSE comme un outil de communication et comme un outil à finalité économique. À noter que l'on retrouve globalement les mêmes hiérarchies entre les motifs, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Tableau 8 – Les principaux résultats espérés des actions RSE, ensemble et par taille

	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions	Réduction des coûts de production (en %)	Développement de nouveaux produits (en %)	Gestion des risques (en %)	Adhésion, motivation des employés (en %)	Amélioration de l'image externe du groupe/réseau (en %)	Respect de l'homme et de l'environnement (en %)
Ensemble	42 318	16,4	8,4	30,2	32,2	31,2	65,7
10 à 49 salariés	29 713	16,5	7,9	28,7	31,7	30,5	66,2
50 à 249 salariés	9 331	16	9	33,7	34,5	32,1	64,1
250 à 499 salariés	1 669	16,9	9,6	34,9	28,2	35,4	66,1
500 salariés et plus	1 605	15,9	13,1	32,3	32,1	33,8	65,6

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance, connaissant la RSE et menant des actions qui en relèvent. Échantillon total : 42 318 entreprises.

Lecture : 16,4 % des entreprises de 10 salariés ou plus connaissant la notion de RSE et menant des actions qui en relèvent attendent des résultats en termes de réduction des coûts de production.

Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 ; traitement France Stratégie

2.3. La coopération entre acteurs renforcée

Les démarches RSE renforceraient la coopération avec d'autres acteurs économiques, financiers et sociaux

Les entreprises qui connaissent la RSE et mènent des actions RSE coopèrent davantage – environ six fois plus – que les entreprises qui connaissent la RSE mais ne mènent aucune action RSE (voir tableaux 9 et 10). Ce constat peut s'expliquer par un effet cumulatif endogène : faire de la RSE renforcerait la coopération RSE avec d'autres institutions. Cependant, cette coopération est plutôt sélective. Par exemple, sur les deux types d'entreprises (menant des actions RSE ou n'en menant pas), la coopération se fait en général avec d'autres entreprises. La coopération avec des associations ou des ONG est plus fréquente lorsque les entreprises connaissent la RSE et mènent des actions en sa faveur.

Ces effets de réseaux semblent se renforcer avec la taille de l'entreprise. Par exemple, seules 4 % des petites entreprises (10-49 salariés) connaissant la RSE et ne menant pas d'actions RSE font des coopérations en la matière. Cette proportion est de 11 % pour les entreprises de plus de 499 salariés. Ces mêmes proportions sont d'environ 19 % et 57 % en ce qui concerne les entreprises menant des actions RSE.

**Tableau 9 – Coopérations en matière de RSE :
entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE**

	Entreprises connaissant la RSE, mais ne menant pas d'actions RSE	Existence de coopérations RSE (%)	avec des administrations	avec des associations, ONG, etc.	avec des entreprises	avec des banques ou assurances
Ensemble	17 190	4,5	2,1	0,7	2,3	0,8
10-49	14 309	4	1,9	0,4	2	0,9
50-249	2 505	6,7	3	1,9	4	0,3
250-499	250	7,6	3,6	2	4	0
500 et plus	126	11,1	5,5	5,5	7,1	0

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ; échantillon total : 150 383 entreprises.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011* ; traitement France Stratégie

**Tableau 10 – Coopérations en matière de RSE :
entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE**

	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE	Existence de coopérations RSE (%)	avec des administrations	avec des associations, ONG, etc.	avec des entreprises	avec des banques ou assurances
Ensemble	42 318	23,6	11	9,3	15,8	1,4
10-49	29 713	18,6	7,5	5,9	12,6	1
250-499	9 331	31	16	13,6	20	1,8
50-249	1 669	40,2	22,7	20,8	26,8	3
500 et plus	1 605	56,5	33,8	36,4	40,1	5,6

Champ : entreprises de 10 salariés et plus, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ;
échantillon total : 150 383 entreprises.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011* ; traitement France Stratégie



CHAPITRE 3

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Après avoir passé en revue les initiatives en faveur de la RSE et dressé un état des lieux des démarches responsables dans les entreprises françaises, il convient maintenant d'analyser empiriquement le lien entre la RSE et la performance économique des entreprises. Il s'agira également d'analyser les facteurs qui favorisent la mise en place de démarches responsables à partir des caractéristiques structurelles des entreprises, observables et objectivables directement sur des données d'enquêtes nationales.

1. Que dit la recherche ?

Il existe plus d'une centaine d'études empiriques sur le lien entre RSE et performance économique des entreprises. L'une des plus anciennes date de 1972¹. Si la plupart des études concernent les États-Unis, certaines portent sur la France à partir essentiellement de données Vigeo, agence de notation extra-financière et d'audit-conseil en RSE². On peut distinguer trois grandes familles de travaux :

- les études d'événements ;
- les comparaisons de portefeuilles « best-in-class » *versus* « worst-in-class » ;
- les études économétriques sur grands échantillons et données temporelles.

Les études n'utilisent pas toutes la même méthodologie ni la même mesure de la RSE (norme environnementale, indicateurs RSE fournis par une agence de notation comme KLD ou Vigeo, etc.), ni la même mesure de la performance économique, qui

(1) Il s'agit de Bragdon J.H. et Marlin J.A.T. (1972), « Is pollution profitable? », *Risk Management*, 19(4), p. 9-18. Ces études ont été recensées par Orlitsky M., Schmidt F.L. et Rynes S.L. (2003), « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, 24(3), p. 403-441.

(2) www.vigeo.com/csr-rating-agency/.

peut être fondée sur des données comptables (profit, EBITDA¹, valeur ajoutée) ou financières (q de Tobin, valorisation boursière, etc.).

Depuis l'article célèbre de James Hamilton² en 1995, montrant que la publication de l'inventaire des émissions toxiques des entreprises américaines avait eu un effet négatif sur leur cours en bourse à la fin des années 1980, de nombreuses études d'événements ont cherché à quantifier l'impact de « mauvaises nouvelles » – pollution ou accident industriel, par exemple – sur la valeur boursière des entreprises. Malgré des résultats contrastés, un relatif consensus émerge pour dire que cet impact est négatif.

Prenons le cas de la société BP : la marée noire provoquée en avril 2010 par l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon au large de La Nouvelle-Orléans (onze morts) a entraîné une chute spectaculaire de son action en bourse, qui a perdu la moitié de sa valeur entre fin avril et début juillet 2010. La firme a dû par ailleurs s'acquitter de la somme de 4 milliards de dollars auprès du gouvernement américain au titre de sa responsabilité civile³, et 525 millions de dollars à la SEC (Securities and Exchange Commission) pour manipulation de l'information sur le flot d'écoulement du pétrole. À ces pénalités s'ajoutent 14 milliards pour les opérations de dépollution, 1 milliard pour les projets de restauration des côtes, etc. Au total, le coût de la marée noire pour BP aurait atteint 42,4 milliards de dollars fin juillet 2013.

Pour que la responsabilité des entreprises puisse être considérée comme une source effective de compétitivité, il faut qu'elle soit valorisée économiquement. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'évaluer, en négatif, les coûts associés à une défaillance en termes de responsabilité. Il s'agit de quantifier également, en positif, les bénéfices économiques de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises.

Or la littérature économique sur ce point est moins unanime que les études d'événements. La recherche repose sur deux grands types de méthodologie. Le premier consiste à comparer les performances des entreprises « proactives » par rapport aux entreprises « réactives » ou en retard dans ce domaine (méthode dite « best-in-class » *versus* « worst-in-class »). Le second type de méthodologie, les études économétriques, s'appuie sur des techniques statistiques plus complexes nécessitant des échantillons plus larges afin de comparer l'impact de la RSE sur la

(1) *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Résultat avant frais financiers, impôts, dépréciations et amortissements).

(2) Hamilton J.T. (1995), « Pollution as news: Media and stock market reactions to the toxics release inventory data », *Journal of Environmental Economics and Management*, 28(1), janvier.

(3) Voir « [BP will plead guilty and pay over \\$4 billion](#) », *The New York Times*, 15 novembre 2012.

performance d'entreprises de secteurs et de pays différents, sur des horizons temporels plus longs.

Pour ces deux méthodologies, les résultats ne sont pas consensuels. Certaines études mettent en évidence un impact positif de la RSE sur la performance, d'autres un impact non significatif ou négatif¹.

Ainsi, une étude² de 2013 financée par la Commission européenne souligne toute la difficulté de l'exercice : « Lorsqu'on étudie des dimensions spécifiques de la RSE, il est possible d'établir un lien positif entre RSE et performance économique. Quand on construit un indicateur intégrant plusieurs dimensions de la RSE, il ne révèle aucun lien positif et peut même masquer l'influence de la RSE »³.

1.1. Effets directs ou indirects sur la performance

Pour dégager une synthèse de tous les résultats disponibles sur le lien entre RSE et performance économique des entreprises, certains chercheurs s'appuient sur la méthode de la méta-analyse, une démarche statistique qui combine les résultats d'une série d'études indépendantes sur un problème donné. Ces méta-analyses montrent trois choses⁴. Tout d'abord, il n'y a en moyenne pas de pénalité financière pour les entreprises ayant des pratiques RSE. Ensuite, on peut même noter un gain financier à la mise en place de ces pratiques. Enfin, une analyse en termes de

(1) Forget V. (2010), « A survey of the literature on corporate social responsibility and financial performance », in Crifo P. et Ponsard J.-P. (eds), *CSR: From Compliance to Opportunity?*, Éditions de l'École polytechnique.

(2) Kudlak R., Krumay B. et Martinuzzi A. (2013), « Economic CSR performance & impacts », in Brunn C. (ed.), *Impact Measurement and Performance Analysis of CSR (IMPACT)*, EU 7th Framework Programme, www.csr-impact.eu. Cette étude montre qu'une politique de diversité dans le conseil d'administration a un impact positif sur le profit des entreprises mais un effet négatif sur la croissance de leur chiffre d'affaires ou encore qu'une politique de lutte contre les discriminations a un effet négatif sur le profit des entreprises mais positif sur la croissance de leur chiffre d'affaires. Les auteurs trouvent cependant un lien positif (mais faible) entre RSE et performance économique, lorsqu'ils étudient spécifiquement le cas de 19 entreprises.

(3) Traduction France Stratégie.

(4) Voir par exemple : **(a)** Griffin J. J., et Mahon J. F. (1997), « The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research », *Business & Society*, 36, p. 5-31 ; **(b)** Orlitsky M., Schmidt F.L. et Rynes S.L. (2003), « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, 24(3), p. 403-441 ; **(c)** Allouche J. et Laroche P. (2005), « A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, 57, p. 18-41 ; **(d)** Margolis J., Elfenbein H. et Walsh J. (2011), « Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance », *Working paper*, Harvard University.

causalité (de la RSE vers la performance économique) doit être menée avec précaution. Un raisonnement en termes de corrélation est plus approprié, car il est possible (malgré les précautions statistiques d'usage) que la causalité inverse (de la performance économique vers la RSE) soit vraie et que l'effet observé¹ de la RSE sur la performance économique ne soit pas un effet direct mais un effet indirect engendré par exemple par une amélioration de l'efficacité organisationnelle ou par l'attraction de salariés « intrinsèquement » motivés².

Même si l'on raisonne en termes de corrélation, on peut retenir ici l'idée d'un lien positif ou d'un cercle vertueux RSE/performance économique.

1.2. Un lien qui peut être non linéaire

Cependant la relation entre RSE et performance économique ne semble pas si simple. Une étude empirique sur données américaines³ montre que même si les entreprises ayant des pratiques RSE élevées sont aussi celles qui ont la performance économique la plus forte, les entreprises ayant des pratiques RSE moyennes ont une performance économique plus faible que celles qui ont des pratiques RSE faibles.

1.3. Des études qui portent en général sur une seule dimension

En ce qui concerne les entreprises françaises, la politique de Vigeo – agence de mesure de la RSE créée en 2002 – consistant à faciliter l'accès à ses données a

(1) La distinction effet direct/effet indirect signifie que l'effet de la RSE sur la performance économique est la somme d'un effet direct (effet causal) et d'un effet indirect. Cette distinction peut aussi permettre de comprendre les différences de résultats observés dans la littérature. Certaines études raisonnent en termes de causalité et veulent mesurer l'effet direct ; tandis que d'autres approches (comme le présent rapport) raisonnent en termes de corrélation et veulent mesurer l'effet total.

(2) Selon le modèle de Brekke et Nyborg, les individus dont l'utilité dépend positivement du bien-être collectif sont susceptibles d'être des salariés qui font don d'une certaine quantité de travail aux employeurs socialement responsables (dans le domaine environnemental en particulier). Ce don peut prendre la forme d'un salaire de réserve plus faible que la normale ou d'un niveau d'effort plus élevé que la normale. Les conclusions de ce modèle semblent soutenues empiriquement par Lanfranchi et Pekovic à partir des données COI 2006 (Changements organisationnels et informatisation). Voir : Brekke K.A. et Nyborg K. (2008), « Attracting responsible employees: Green production as labor market screening », *Resource and Energy Economics*, 30(4), p. 509-526 ; Lanfranchi J. et Pekovic S. (2014), « How green is my firm? Workers' attitudes and behaviors towards job in environmentally-related firms », *Ecological Economics*, 100, p. 16-29.

(3) Barnett M.L. et Salomon R.M. (2012), « Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance », *Strategic Management Journal*, 33(11), p. 1304-1320. L'étude est faite à partir d'un panel (non cylindré) de 1 214 entreprises sur la période 1998-2006. La notation RSE utilisée est celle de KLD.

incontestablement permis l'essor des études empiriques sur le sujet¹. Il existe des travaux à partir de sources autres que Vigeo mais ils ne portent en général que sur une composante de la RSE. On peut citer les travaux de Delmas et Pekovic² qui, à partir de l'enquête COI 2006 (Changements organisationnels et informatisation), analysent le lien entre certification environnementale ou label éthique (ISO 14001, AB, commerce équitable, etc.) et qualité de la force de travail. Ils concluent que les entreprises ayant mis en place une certification environnementale ou un label éthique ont des travailleurs qui sont à la fois plus productifs (d'environ 16 %) et ont plus souvent accès à des formations (continues).

Les études utilisant les données Vigeo semblent conclure à un lien positif ou non négatif entre RSE et performance économique. Plus important, elles explicitent certains mécanismes permettant aux entreprises socialement responsables d'être plus performantes économiquement. Par exemple, elles paient moins cher leurs fonds propres que les autres entreprises³ mais n'obtiennent pas un tel avantage sur le coût de la dette⁴. Une explication est que les entreprises responsables étant perçues comme moins risquées (à moyen-long terme) par leurs actionnaires (actuels ou potentiels), elles peuvent payer à ces derniers une prime de risque plus faible⁵ que les entreprises non responsables. En conséquence, les entreprises responsables privilégieront le financement par fonds propres et auront un ratio d'endettement plus faible.

1.4. La complémentarité des pratiques, clé du lien entre RSE et performance

Certaines combinaisons de pratiques RSE seraient plus performantes que des pratiques prises isolément. Des études sur données Vigeo montrent ainsi que ce sont

(1) Les données Vigeo sont bien entendu appariées avec d'autres sources notamment pour avoir les informations financières concernant les entreprises considérées.

(2) Delmas M. et Pekovic S. (2013), « Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability », *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), p. 230-252.

(3) L'échantillon est en fait constitué de 816 entreprises de l'UE. Voir : Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S. et Louvet P. (2012), *Which Dimensions of Social Responsibility Concern Financial Investors?*, Cahier de Recherche du CERAG 2012-01 E2, 37 p. Voir aussi : Dupré D., Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S. et Louvet P. (2006), « Les investisseurs paient pour l'éthique : conviction ou prudence ? », *Banque et Marchés*, 84, p. 45-60.

(4) Voir par exemple : Bauer R. et Hann D. (2010), « [Corporate environmental management and credit risk](#) », *Working Paper*, décembre.

(5) Cette caractéristique s'étendrait aussi aux États, notamment pour le coût de leurs dettes. Voir Crifo P., Diaye M.-A. et Oueghlissi R. (2014), « Measuring the effect of government ESG performance on sovereign borrowing cost », *Document de travail du département d'économie de l'École polytechnique*, n° 2014-04, www.economie.polytechnique.edu.

certaines combinaisons de politiques ESG qui sont associées à une augmentation de la performance financière¹. Précisément, les activités centrées sur les ressources humaines et le comportement sur les marchés envers les clients et les fournisseurs apparaissent comme des facteurs complémentaires de la performance financière, alors que les activités centrées sur l'environnement et les comportements commerciaux envers les clients et les fournisseurs apparaissent comme des facteurs substituables dans la création de la plus-value financière.

Les différentes dimensions de la RSE semblent donc ne pas concourir de la même manière à la performance économique et financière ; et dans un contexte de ressources limitées à court terme, les entreprises sont contraintes à des arbitrages sur le nombre (la quantité) et la nature (la qualité) des dispositifs RSE qu'elles peuvent mettre en œuvre. Cependant, les résultats identifiés ci-dessus se fondent souvent sur des variables issues de notations extra-financières sur les pratiques des entreprises en matière d'ESG (objectifs, moyens et/ou résultats) mais proviennent rarement d'indicateurs directs d'intensité de ces pratiques (quantité et/ou qualité). Appréhender correctement les dispositifs et les combinaisons de pratiques impactant le mieux la compétitivité est alors un enjeu éminemment complexe.

Pour la France, il n'existe pas d'évaluation portant à la fois sur plusieurs composantes de la RSE et sur un échantillon d'entreprises plus large que les entreprises cotées (qui forment nécessairement une population particulière).

L'absence de consensus s'expliquerait avant tout par l'adoption de méthodologies différentes, en particulier sur :

- la mesure de l'indicateur RSE dont la construction doit être faite avec précaution étant donné le caractère multidimensionnel de la RSE ;
- la mesure de la performance économique et financière ;
- la faible taille des échantillons d'entreprises utilisés ;
- la prise en compte ou non des interactions entre certaines caractéristiques structurelles des entreprises et les pratiques RSE, ainsi que les interactions entre les pratiques RSE elles-mêmes.

La suite de l'étude vise donc à combler ce manque en prenant en compte plusieurs composantes de la RSE et en cherchant à comprendre ce qui sous-tend le lien entre

(1) Cavaco S. et Crifo P. (2013), « The CSR-performance missing link: Complementarity between environmental, social and business behaviour? », *Document de travail du département économie de l'École polytechnique*, n° 2013-07, www.economie.polytechnique.edu.

RSE et performance économique des entreprises, notamment *via* l'analyse des déterminants d'adoption de la RSE.

2. Une analyse multidimensionnelle de la RSE

2.1. Une analyse originale sur un échantillon de 8 500 entreprises

L'appariement de deux sources statistiques

L'analyse menée dans le cadre de la présente étude a pour objet d'étudier les facteurs qui favorisent la mise en place des démarches RSE et leur effet sur les performances économiques de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'enquête Changements organisationnels et informatisation (COI 2006), pilotée par le Centre d'étude de l'emploi (CEE) en partenariat avec notamment l'Insee, la Dares, la Drees et la DGAFP.

Bien que moins exhaustive que l'enquête Entreprises et développement durable 2011 de l'Insee sur les variables RSE, l'enquête COI permet d'appréhender certaines caractéristiques de la fonction de production des entreprises, relatives notamment à leur stratégie de marché (produits, qualité, variété, prix/coût, etc.), ou encore à leurs processus ou outils de gestion (juste-à-temps, traçabilité des produits, etc.). La RSE est ici considérée comme entrant dans la fonction de production des entreprises, et ce qui est mesuré est finalement la part de l'efficacité productive liée à la RSE.

L'enquête COI appréhende également dans quelle mesure l'activité de l'entreprise a été affectée par un changement dans la réglementation ou les normes portant aussi bien sur le droit du travail, l'environnement ou la sécurité. Ces informations sont d'autant plus intéressantes qu'elles permettent d'analyser l'influence de politiques de régulation de type « réglementation » sur les comportements socialement responsables et de comparer aussi leur efficacité sous l'angle économique par rapport aux pratiques RSE mises en place volontairement par les entreprises.

Cette enquête permet de travailler sur un échantillon plus large et plus représentatif des entreprises françaises que les entreprises évaluées par les agences de notation. L'analyse porte sur un échantillon de 8 502 entreprises qui inclut aussi bien des petites, des moyennes que des grandes entreprises de tous secteurs d'activité (hors agriculture, forêt et pêche), tandis que les évaluations par les agences de notation concernent en général un nombre restreint d'entreprises (par exemple celles du SBF 500).

L'analyse empirique est réalisée à partir de l'appariement de deux sources statistiques : le volet « employeurs » de l'enquête COI 2006 et les Enquêtes

annuelles d'entreprise de l'Insee (voir encadré 1 pour une présentation de ces deux enquêtes). L'échantillon initial est de 13 790 entreprises. Les observations pour lesquelles les variables d'informations financières (profit, excédent brut d'exploitation ou EBE, valeur ajoutée) n'étaient pas disponibles ont été supprimées. Ont été aussi éliminées de l'échantillon les entreprises dont les variables d'informations financières étaient négatives, pour écarter en partie l'argument selon lequel ce sont les entreprises en bonne santé qui mettent en place les dispositifs RSE. Les entreprises de l'échantillon final sont *a priori* (au moment où elles sont observées) toutes en bonne santé économique. Au total, l'échantillon final représente 8 502 entreprises d'au moins 20 salariés.

Encadré 1 – Les sources statistiques de l'étude

L'enquête COI (2006)

L'enquête COI est un dispositif d'enquêtes couplées employeurs-salariés sur les changements organisationnels et l'informatisation. 13 790 entreprises de 10 salariés et plus ont été interrogées début 2006. Cette enquête a été pilotée par le Centre d'étude de l'emploi (CEE), en partenariat avec, entre autres, l'Insee, la Dares, la Drees et la DGAFP.

Le volet « employeurs » que nous utilisons ici cherche à cerner les évolutions de l'organisation tant sur le plan des relations externes (relations clients-fournisseurs, externalisation, partenariats, contractualisation) que de l'organisation interne. Les questions portent sur la manière dont les outils de gestion et les outils informatiques les plus récents sont mobilisés dans les différentes fonctions de l'organisation (production ou « cœur de métier », relations clients ou usagers, ressources humaines, finances, etc.). Les changements organisationnels et l'informatisation sont donc appréhendés en s'appuyant sur une approche par les outils.

L'enquête EAE (2006)

Les enquêtes annuelles d'entreprise (EAE) de l'Insee sont réalisées auprès d'un échantillon d'entreprises de l'industrie manufacturière, agroalimentaire, des transports et de la construction, du commerce et des services. Ces enquêtes fournissent un compte de résultat détaillé pour toutes les entreprises de plus de 20 salariés (environ 20 000 entreprises par année en moyenne). Elles permettent ainsi d'établir des statistiques sur la structure des entreprises, la diversité des activités, leur évolution, les facteurs de production mis en œuvre, la diversification géographique des établissements, leurs performances économiques et leur développement régional, national, communautaire et international.

Une approche différente des méthodes pratiquées par les agences de notation

Les données extra-financières issues de la base de l'agence de notation Vigeo – l'agence leader en Europe sur l'évaluation de la RSE des organisations – consistent en une évaluation de la performance extra-financière des entreprises sur plus d'une trentaine d'enjeux regroupés en six domaines : environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal, comportement sur les marchés et gouvernance d'entreprise.

Le principe de ces évaluations consiste à analyser dans un premier temps les enjeux clés en matière de RSE dans le secteur (avec attribution de pondération) selon la nature et l'impact de la RSE sur les parties prenantes du secteur (employés, salariés, etc.) ; l'exposition des parties prenantes à cet impact ; et les risques (légaux, opérationnels, etc.) courus dans le secteur si l'impact n'est pas correctement géré.

Dans un deuxième temps, pour chaque enjeu, Vigeo examine la stratégie et les processus managériaux des entreprises sur trois aspects : les engagements affichés, c'est-à-dire la politique annoncée (visibilité, contenu, portage) ; la mise en œuvre des politiques annoncées, c'est-à-dire leur déploiement (processus, moyens, reporting), et enfin les résultats obtenus, c'est-à-dire le portage (indicateurs quantitatifs, tendances, controverses).

Les entreprises sont in fine notées sur chaque domaine par un score compris entre 0 et 100 (score 0 = pas de preuve d'engagement ; assurance de maîtrise des risques faible à très faible ; score 100 = engagement avancé ; promotion des objectifs de responsabilité sociale ; anticipation des risques).

Les données utilisées ici permettent quant à elles de construire des indicateurs quantitatifs caractérisant les pratiques effectives en matière de RSE, à la différence des scores ou classements qui caractérisent la notation extra-financière.

Elles évitent ainsi les biais liés aux méthodologies propres aux agences, notamment en matière de commensurabilité des pratiques (les bonnes pratiques pouvant compenser les mauvaises pratiques chez certaines agences de notation), et de pondération des critères.

En outre, elles permettent d'appréhender les comportements RSE sur un échantillon très large d'entreprises, composé de grands groupes mais aussi de PME (entreprises de 10 salariés ou plus, groupes de 500 salariés ou plus), là où les agences de notation s'appuient généralement uniquement sur des échantillons de plusieurs centaines d'entreprises cotées en bourse.

2.2. Méthodologie

Plusieurs dimensions de la RSE sont prises en compte

L'enquête COI comporte des informations détaillées sur un certain nombre de pratiques pouvant être classées par grands domaines RSE, notamment celles relatives aux ressources humaines, aux relations avec les clients et les fournisseurs, et celles liées à l'environnement ou au label éthique (voir tableau 11). Elle comporte également de nombreuses informations sur les caractéristiques structurelles des entreprises (leur stratégie de marché, leur appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprise, leur taille, leur organisation du travail, leur secteur d'activité, etc.). Il est donc possible de corriger le lien entre les pratiques RSE et la performance économique des entreprises des autres caractéristiques des entreprises qui peuvent aussi influencer leur performance. En outre, il est possible d'étudier ce qui pousse les entreprises à adopter des pratiques RSE selon leurs caractéristiques structurelles observables dans l'enquête.

Une approche multidimensionnelle

La première étape a été de construire un indicateur agrégé de la RSE rassemblant l'ensemble des pratiques identifiées dans l'enquête COI et d'en tester le lien avec la performance économique des entreprises. Pour s'assurer de la robustesse de l'indicateur de performance économique, nous avons sélectionné trois mesures « objectives » à partir de données comptables et financières (profit, valeur ajoutée et excédent brut d'exploitation). Ces informations ont été obtenues en croisant l'enquête COI avec les enquêtes annuelles d'entreprise (EAE).

La deuxième étape a été d'affiner ce lien mais en considérant cette fois l'indicateur agrégé selon quatre dimensions RSE (ressources humaines, dimension environnementale et éthique, relations avec les clients et relations avec les fournisseurs) à partir des informations disponibles dans l'enquête COI.

La stratégie d'estimation du lien entre RSE et performance économique

Notre démarche d'estimation consiste non pas à extraire l'effet direct (effet causal) de la RSE sur la performance des entreprises mais plutôt l'effet total (effet direct + effet indirect). De ce point de vue, notre méthode consiste en un test de différence de moyennes contrôlée par la taille et le secteur d'activité de l'entreprise et par d'autres variables liées à la fonction de production. Cette démarche est volontaire et motivée par le fait que les critères choisis dans la détermination de la RSE sont en fait des outils de gestion. Ils entrent dans la fonction de production et peuvent la modifier de

façon dynamique. Ils entraînent des processus de sélection des salariés et des entreprises.

Supposons par exemple que la RSE augmente la performance d'une entreprise. Cette augmentation peut être due à deux raisons : à un effet direct, c'est-à-dire l'effet propre de la RSE, mais aussi à un effet indirect, où la RSE agit sur d'autres variables qui impactent la performance de l'entreprise. Habituellement, ces effets indirects s'obtiennent par des processus de sélection des salariés ou des entreprises. Par exemple, les entreprises qui mettent en place la RSE peuvent attirer des salariés ayant un « coût » à l'effort faible ou intrinsèquement motivés, ou constituer des populations d'entreprises particulières (intenses en capital, dirigées par des managers talentueux, etc.) ; de sorte que l'on a un effet sur la performance de ces entreprises.

L'effet total de la RSE sur la performance des entreprises sera la somme de l'effet direct et de l'effet indirect. Ainsi l'effet total peut être positif alors même que l'effet direct est nul. Notre choix a donc été de ne pas distinguer effets directs et indirects mais de chercher à approcher l'effet total. Raisonner ainsi nous permet de prendre en compte l'hétérogénéité comme faisant partie du processus de transformation des entreprises consécutif ou concomitant à la mise en place des outils de gestion que nous utilisons pour définir les pratiques RSE. Opérer de la sorte aide aussi à comprendre les différences de résultats dans la littérature (certains résultats portant spécifiquement sur les effets directs). Cela permet en outre de s'affranchir de difficultés économétriques telles que trouver des variables d'exclusion (si l'on veut faire exemple des modèles de changement de régime à deux étapes). Toutefois, on ne peut plus raisonner en termes de « causalité » mais en termes de corrélation.

Les employeurs ne sont pas interrogés directement sur leur politique RSE

Contrairement aux enquêtes RSE spécialement mises en place par les agences de notation, l'enquête COI n'est pas une enquête déclarative dédiée à la politique RSE des entreprises. Elle ne comporte donc pas de listes de dispositifs ou de pratiques aussi exhaustives que celles demandées par exemple par les agences de notation, qui cherchent à noter et à classer les entreprises selon la politique RSE qu'elles déclarent mener. Les agences évaluent et certifient ces politiques en attribuant des scores (processus de rating) sur la base de nombreux critères : la visibilité (quel affichage ?), l'exhaustivité (le contenu reprend-il bien tout ce qui est attendu de l'entreprise ?) ou encore le portage (comment la politique RSE est-elle portée par le management et les opérationnels ?).

L'approche retenue ici n'est pas d'évaluer la politique RSE des entreprises. L'objectif est de savoir si certaines caractéristiques structurelles observables influencent l'adoption de la RSE, indépendamment des déclarations des dirigeants, et si certaines pratiques d'entreprise relevant de la définition de la RSE ont un lien avec la performance économique mesurée à partir d'indicateurs comptables et financiers.

La RSE est appréhendée par la manière dont sont pris en compte les intérêts des autres parties prenantes dans le développement de l'entreprise

Dans notre analyse et conformément à la définition originelle de la RSE, nous avons sélectionné plusieurs pratiques RSE lorsqu'elles visent à réduire les risques potentiels (sociaux, environnementaux, etc.) liés aux activités des entreprises ou lorsqu'elles peuvent s'inscrire dans une démarche visant à mieux prendre en compte les parties prenantes. Les indicateurs RSE dans le domaine RH ou dans le domaine clients/fournisseurs prennent en compte les salariés, les clients et les fournisseurs comme parties prenantes de l'entreprise. Plus précisément, le volet « employeurs » de l'enquête COI permet par exemple d'identifier certaines pratiques RSE relatives aux moyens développés par les entreprises dans le domaine des ressources humaines (formation et amélioration des compétences des salariés, environnement organisationnel, sécurité, etc.). Il fournit également des informations sur l'utilisation d'autres dispositifs de certification portant notamment sur l'environnement et les labels « éthiques » (ISO 14001, AB, commerce équitable, etc.), ainsi que sur des dispositifs de labellisation des biens et services destinés aux clients ainsi qu'aux fournisseurs.

En procédant ainsi, il est possible de « capter » des entreprises qui disent ne pas mettre en place de démarche RSE alors même qu'elles déclarent des pratiques aujourd'hui répertoriées comme telles. C'est en effet l'un des enseignements tirés de l'exploitation des données statistiques issues de l'Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 de l'Insee¹ (voir chapitre 2) : certaines entreprises font de la RSE sans le savoir...

(1) Ernst É. et Honoré-Rougé Y. (2012), *op. cit.*

Tableau 11 – Critères entrant dans la construction des indicateurs RSE

Dimension « ressources humaines »	<ul style="list-style-type: none"> • La production ou la prestation de service utilise une certification sur la qualité, les compétences techniques ou la sécurité. • L'entreprise dispose d'une base de données centrale RH et formation. • L'entreprise mobilise des outils de travail collaboratifs. • L'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à un groupe de projet interne pour RH et formation. • L'entreprise utilise internet pour des actions d'enseignement ou de formation de ses personnels. • L'amélioration ou le maintien des compétences dans l'entreprise sont importants (forts et très forts). • L'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à un groupe de projet interne pour améliorer environnement, sécurité, comptabilité.
Dimension « environnement /éthique »	<ul style="list-style-type: none"> • La production ou la prestation de service utilise une certification environnementale ou un label éthique (ISO 14001, AB, commerce équitable, etc.).
Dimension « relation client »	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'un dispositif de labellisation des biens et services (NF, Qualicert, etc.). • Utilisation d'un dispositif d'engagement contractuel à livrer ou fournir des biens ou services dans un délai limité. • Utilisation d'un dispositif d'engagement contractuel à répondre à une réclamation ou à fournir un service après-vente dans un délai limité. • Utilisation d'un dispositif de centre de contact ou d'appel destiné aux clients. • Utilisation d'un dispositif informatique : gestion informatique intégrée de la relation client (CRM). • Le plus gros client exige une norme de qualité ou une procédure de contrôle de qualité. • L'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à un groupe de projet interne pour la relation client¹. • Dans son activité de conception ou marketing, l'entreprise utilise des études sur les attentes, le comportement ou la satisfaction des clients.
Dimension « fournisseur »	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation par l'entreprise de contrat cadre ou de relation de long terme avec certains fournisseurs. • Le plus gros fournisseur se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité. • Le plus gros fournisseur dispose d'un système informatique couplé avec celui de l'entreprise (commandes, facturation).

(1) Le fait d'avoir recours à un conseil extérieur, que ce soit dans le domaine RH ou la relation client, peut témoigner d'une volonté de progresser, mais aussi d'une difficulté dans le domaine concerné. Pour rendre plus explicite l'adoption de ce critère comme une démarche RSE, on précise que ce que nous mesurons avec ces trois variables est la *démarche d'amélioration* de la relation client ou de la relation avec les salariés engagée par l'entreprise. On l'a vu, la RSE est la prise en compte des parties prenantes (qui incluent les clients et les salariés). Certes, une réponse positive à cette question à date t peut signaler des difficultés à date $t-1$. Mais elle nous semble aussi indiquer une volonté de surmonter ces difficultés.

Remarques sur la construction de l'indicateur global de RSE

Les variables utilisées dans notre analyse présentent un contenu RSE plus ou moins fort. Par exemple, la seule variable environnementale retenue est à fort contenu RSE car elle porte sur la certification environnementale ou éthique, alors que la dimension RH comprend un nombre plus important de variables sociales mais est moins intense en contenu RSE. Dans l'indicateur RSE agrégé utilisé ici, tous les critères ont le même poids. En raisonnant en termes de dimension RSE, additionner les critères dans l'indicateur de RSE global revient à sous-pondérer certaines dimensions comme l'environnement, qui ne comporte qu'un seul indicateur. Des éléments tels que l'efficacité énergétique, l'usage des matières premières ou le recyclage par exemple, qui entrent dans la définition de la responsabilité environnementale des entreprises, ne peuvent malheureusement pas être mesurés avec les variables de l'enquête COI. Additionner les critères a un autre inconvénient : cela ne permet pas de prendre en compte les interactions éventuelles entre les critères. On est face à un problème classique d'analyse multicritères lorsqu'on cherche à construire un indicateur agrégé (voir annexe 2, partie A).

Encadré 2 – Estimation du lien entre RSE et performance

Décalage temporel des variables RSE

Les variables d'informations financières sont mesurées en 2006. Les variables de RSE sont mesurées entre 2003 et 2006. Cependant, lorsqu'une entreprise a une caractéristique en 2003 et qu'elle ne l'a plus en 2006, elle est mise dans la catégorie des entreprises qui n'ont pas cette caractéristique. La raison principale est que des données récentes semblent plus fiables. On observe que la très grande majorité des entreprises qui avaient une caractéristique RSE en 2003 l'ont gardée en 2006. C'est le cas de 90 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE globale (binaire), 99,7 % des entreprises pour la variable certification environnementale (binaire), 100 % des entreprises pour la variable relation client (binaire), 100 % des entreprises pour la variable relation fournisseur (binaire), 82 % des entreprises pour la variable ressources humaines (binaire).

Méthode d'estimation

Le modèle économétrique utilisé est le modèle linéaire général. Les variables de performance économique utilisées sont le profit par tête (en log), l'excédent brut d'exploitation par tête (en log) et la valeur ajoutée par tête (en log).

Les variables de contrôle

Toutes les régressions incluent les mêmes variables de contrôle, à savoir : l'appartenance à un groupe ou à un réseau, l'importance de la stratégie en termes de variété, de nouveauté, de qualité, de prix ou de personnalisation (des

produits, prestations ou services), l'évolution du marché concernant l'activité principale de l'entreprise (depuis 2003), l'évolution de la part de marché de l'entreprise (depuis 2003), la restructuration financière (depuis 2003), la délocalisation d'une partie de son activité à l'étranger (depuis 2003), la variable « international », le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, la survenance d'un changement organisationnel (depuis 2003), l'utilisation de dispositifs de juste-à-temps ou flux tendu, l'utilisation d'outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID), l'utilisation d'outils d'optimisation de la chaîne logistique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Le tableau C2 en annexe contient les distributions certaines de ces variables de contrôle. Les tableaux E1 et E2 donnent les distributions des autres.

Le traitement en log et l'élimination de certaines entreprises

Faire un modèle log permet simplement de raisonner en termes d'élasticité. Nous avons éliminé volontairement de notre échantillon les entreprises dont les variables d'informations financières étaient négatives, car selon la littérature sur le sujet les firmes les moins performantes (en termes de profit) sont moins susceptibles que les autres de mettre en place des dispositifs managériaux à un fort contenu RSE. Garder ces firmes aurait artificiellement augmenté l'écart brut de performance entre les firmes mettant en place des dispositifs managériaux ayant un fort contenu RSE et celles qui le font pas (voir par exemple Crifo, Diaye et Pekovic, 20151).

3. Quelles entreprises sont les plus responsables ?

3.1. Les variables structurelles considérées

Plusieurs facteurs peuvent faciliter ou au contraire freiner l'adoption de pratiques RSE dans les entreprises. Certains ont été identifiés dans les « nouvelles » théories de l'organisation (Antras, Garicano et Rossi-Hansberg, 2008 ; Bloom, Sadun et Van Reenen, 2010 ; Acemoglu et Pischke, 1999, etc.) et sont renseignés dans l'enquête COI.

Les facteurs taille et secteur d'activité sont souvent identifiés comme des déterminants de premier plan et sont donc pris en compte dans l'étude. Mais d'autres facteurs, relevant du contexte externe ou interne, peuvent jouer un rôle non négligeable dans la diffusion de la RSE. Par exemple, l'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises peut encourager la mise en place de dispositifs de RSE, car ceux-ci

(1) Crifo P., Diaye M.-A. et Pekovic S. (2015), « Corporate social responsibility and firm performance: An empirical analysis of the quantity-quality trade-off on French data », *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.019.

peuvent servir de liens de structuration entre les entreprises membres de ces groupes ou réseaux. Le type de stratégie de marché choisi par l'entreprise peut aussi influencer l'adoption de la RSE comme élément de différenciation par rapport aux principaux concurrents. L'enquête COI distingue plusieurs types de stratégies : celles orientées principalement vers la variété, la nouveauté, la qualité, la personnalisation ou encore la stratégie prix-coûts (des produits, des prestations ou des services). Ces informations permettent de savoir par exemple si le choix d'une stratégie axée sur la qualité des produits, des prestations ou des services encourage ou non la mise en place de dispositifs RSE et si le choix d'une stratégie-prix la décourage. Un autre facteur retenu comme déterminant potentiel est la dimension internationale – y compris intra-européenne – du marché de l'entreprise. En effet, les dispositifs de RSE pouvant être des signaux perceptibles à l'international, le fait d'opérer sur un marché international peut influencer la probabilité de mettre en place des dispositifs RSE. La structure des marchés de l'entreprise appréhendée à travers l'activité principale de l'entreprise et l'évolution de sa part de marché peut également jouer : les entreprises qui sont sur des marchés en pleine croissance ou dont la part de marché s'accroît seront plus enclines à déployer des dispositifs RSE. Enfin, la réorganisation de l'entreprise, appréhendée dans l'enquête COI par « l'existence ou pas d'une restructuration financière » et par « la délocalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise à l'étranger » est également prise en compte comme déterminant potentiel d'adoption de la RSE.

3.2. Les facteurs influents, à partir de l'indicateur RSE agrégé

La taille et le secteur d'activité jouent un rôle significatif, quelle que soit la dimension de la RSE retenue

Comme il a été déjà observé dans l'Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 de l'Insee, l'adoption de pratiques RSE par une entreprise varie selon sa taille et son secteur d'activité¹.

Tout d'abord, on constate que la probabilité de mise en place de pratiques RSE croît avec la taille de l'entreprise, quelle que soit la manière dont la RSE est mesurée (prise dans sa globalité ou par dimension). Ce résultat pourrait s'expliquer par les coûts liés à la mise en place de ces pratiques : une entreprise de grande taille peut, par le jeu des économies d'échelle, amortir ces coûts plus aisément qu'une entreprise de petite taille. Par ailleurs, les grandes entreprises, parce qu'elles ont un pouvoir de marché plus important, sont plus à même d'exiger de leurs fournisseurs la conformité aux normes de qualité ou de s'engager avec eux sur le long terme.

(1) Voir annexe 2, tableaux D1 à D5.

Ensuite, même si le secteur d'activité influe sur la probabilité d'adoption de pratiques RSE, il ne le fait pas de la même manière selon la dimension de la RSE que l'on considère. Ainsi le secteur des biens d'équipement a la probabilité la plus forte de mise en place de la RSE (prise dans sa globalité). Viennent ensuite l'industrie agroalimentaire (2^e), le secteur des biens intermédiaires et énergie (3^e), le secteur de la finance¹ et de l'immobilier (4^e), le secteur de la construction (5^e), *ex aequo* les secteurs du commerce, des services aux entreprises et du transport (8^e) et enfin le secteur des biens de consommation (9^e). Les résultats varient avec la dimension considérée : dans les dimensions « environnement et éthique », « relation client », « relation fournisseur », « ressources humaines », les premiers secteurs sont respectivement le secteur des biens intermédiaires et énergie, le secteur de l'industrie agroalimentaire, le secteur des biens d'équipement et le secteur de la finance et des activités immobilières.

La RSE est surtout associée à des stratégies orientées vers la qualité et la différenciation des produits

L'appartenance à un groupe ou à un réseau (enseignes, franchises, etc.) a un impact positif sur la probabilité de mise en place des démarches RSE (voir tableau D1 en annexe 2). De même, les stratégies fondées principalement sur la recherche de nouveaux produits (prestation ou service), la qualité, la personnalisation du produit et l'avantage prix/coût des produits ont un impact positif sur la mise en place d'une démarche de RSE « globale ». Cependant, les stratégies orientées principalement vers la recherche de nouveaux produits (prestation ou service) et vers la qualité ont respectivement un impact environ deux et cinq fois plus important que les stratégies axées principalement sur la personnalisation du produit et le prix/coût des produits. On remarque par ailleurs que la stratégie variété des produits n'a pas d'impact sur la mise en place de la RSE. Il semble donc que la RSE soit avant tout associée à une démarche de qualité et de différenciation (nouveau produit, personnalisation) des produits dans les entreprises appartenant à des groupes ou à des réseaux. Ce résultat confirme l'idée de Reinhardt et Stavins (2010) selon laquelle si une firme peut identifier les consommateurs désireux d'acheter des biens éthiques, par exemple, et si elle peut protéger la niche qui en résulte contre les imitateurs potentiels, sa stratégie s'appuie sur une différenciation rentable².

(1) Le bon rang relatif du secteur de la finance et immobilier semble confirmer la tendance à l'intégration progressive des enjeux ISR dans le secteur de la gestion d'actifs non ISR, comme le constatent notamment les travaux de Crifo et Mottis ; Crifo P. et Mottis N. (2013), *op. cit.*

(2) Reinhardt F. et Stavins R. (2010), « Corporate social responsibility, business strategy and the environment », *Oxford Review of Economic Policy*, 26(2), p. 164-181.

La RSE a plus de chances d'être présente dans les entreprises « en bonne santé économique » et tournées vers les marchés internationaux

Le fait d'être sur un marché dynamique et le fait d'avoir une part de marché en hausse influencent positivement la mise en place de la RSE, la seconde variable semblant toutefois jouer plus fortement¹. On constate aussi qu'être sur un marché peu dynamique ne joue pas sur la probabilité de mettre en place des dispositifs RSE, tandis qu'une part de marché en baisse la diminue fortement. Tout cela semble indiquer que la RSE est plus souvent mise en place dans les entreprises qui ont des perspectives de croissance.

En ce qui concerne la variable « internationalisation des marchés », les résultats montrent que les entreprises qui interviennent sur des marchés internationaux (UE comprise) ont une probabilité plus élevée de mettre en place des pratiques RSE. Ce résultat aurait tendance à infirmer l'hypothèse du « havre de pollution » selon laquelle les entreprises tournées vers l'international auraient tendance à se délocaliser vers les pays à faibles standards environnementaux ou sociaux, manifestant ainsi une faible responsabilité sociale et environnementale. De manière similaire, Dam et Scholtens (2008) montrent que les entreprises internationales caractérisées par une politique RSE forte évitent de localiser leurs opérations dans des pays peu responsables sur le plan environnemental².

Les entreprises profiteraient d'un contexte de réorganisation de leurs activités pour introduire des démarches RSE

On constate aussi l'influence positive des changements organisationnels de l'entreprise – qu'il s'agisse de restructuration financière ou de délocalisation partielle à l'étranger – sur l'adoption de la RSE. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises profitent de ces changements pour mettre en place aussi des démarches RSE. En effet, une restructuration financière ou une délocalisation modifient en profondeur les relations de l'entreprise, non seulement avec les parties prenantes internes (salariés, instances représentatives du personnel, etc.) mais aussi avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.). Cette explication nécessite toutefois d'être complétée par l'analyse des effets de ces facteurs selon les différentes pratiques RSE.

(1) La modalité « part de marché en hausse depuis 2003 » est en effet significative à moins de 1 % (risque de première espèce), tandis que la modalité « marché en hausse depuis 2003 » ne l'est qu'au seuil de 5 %.

(2) Dam L. et Scholtens L.R. (2008), « Environmental regulation and MNEs location: Does CSR matter? », *Ecological Economics*, 67, p. 55-65.

Tableau 12 – Les déterminants de l'indicateur RSE global

		Coefficient
Appartenance à un groupe		+***(a)
Appartenance à un réseau		+***
Stratégie variété importante		ns
Stratégie nouveauté importante		+***
Stratégie qualité importante		+***
Stratégie prix importante		+**
Stratégie personnalisation importante		+***
Évolution du marché depuis 2003	En baisse	ns
Comparaison = Stable	En hausse	+**
Évolution de la part de marché depuis 2003	En baisse	-***(b)
Comparaison = Stable	En hausse	+***
International		+***
Restructuration financière		+***
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité		+***
Taille de l'entreprise	Moins de 50 salariés	-***
	200-499 salariés	+***
	500-999 salariés	+***
	1 000 salariés et plus	+***
Secteur d'activité	Biens de consommation	-***
	Biens intermédiaires et énergie	+***
	Biens d'équipement	+***
	Construction	+*
	Finance et immobilier	+***
	Industries agroalimentaires	+***
	Services aux entreprises et médias	ns
Transport	-**	

Lecture : (a) = une entreprise appartenant à un groupe a une probabilité de mise en place de pratiques RSE (mesuré par l'indice de RSE global) plus élevée que celle d'une entreprise n'appartenant pas à un groupe ; (b) = comparées aux entreprises dont la part de marché est restée stable, les entreprises dont la part de marché a baissé ont moins de chances de mettre en place des pratiques RSE (mesuré par l'indice de RSE global).

ns = non-significatif ; ***, **, * = significatif au seuil de 1 %, 5 % et 10 % respectivement.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

3.3. Sur le plan environnemental et éthique

Une influence positive des stratégies orientées vers la nouveauté et la qualité des produits sur les pratiques RSE

La stratégie de type « nouveau produit » (prestation ou service) a un impact positif sur la mise en place de certification environnementale ou label éthique, alors que la stratégie variété n'a pas d'impact en la matière (voir tableau D2 en annexe 2). Ces résultats sont identiques à ceux constatés pour l'indicateur RSE global.

Les stratégies « qualité du produit », « personnalisation du produit » et « prix/coût du produit » n'ont pas non plus d'impact sur la certification environnementale. Au vu de ces résultats, on pourrait s'interroger sur la logique qui sous-tend la mise en place de certifications environnementales ou de labels éthiques. Ces certifications seraient-elles introduites pour des raisons de marketing « social » au moment du lancement d'un nouveau produit, afin de capter certains consommateurs plus sensibles à la dimension environnementale ou éthique ? En Europe, 46 % des consommateurs se déclarent désireux de payer plus pour des produits éthiques (MORI, 2000)¹ ; cet argument est donc loin d'être négligeable pour capter de nouveaux consommateurs.

Les entreprises qui interviennent sur des marchés internationaux (Union européenne comprise) ont une probabilité plus élevée de mettre en place une certification environnementale ou un label éthique. Le fait que le marché soit en baisse ou en hausse n'a pas d'incidence sur la probabilité de mise en place d'une certification environnementale ou d'un label éthique. Cependant, une part de marché en baisse n'a aucune incidence sur la mise en place de certifications environnementales ou éthiques, et une part de marché en hausse a même une incidence négative sur la probabilité de leur adoption.

Enfin, l'appartenance à un groupe ou à un réseau a un impact positif sur la probabilité de mise en place d'une certification environnementale ou éthique.

La délocalisation d'une partie de l'activité des entreprises à l'étranger influence la mise en place de certification ou de labellisation

On peut enfin noter l'effet positif des changements dans l'organisation de l'entreprise notamment lorsqu'il s'agit d'une délocalisation d'une partie de son activité à l'étranger. Une explication peut être la suivante : la délocalisation peut inciter

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

l'entreprise à mettre en place des outils de gestion (dont la certification environnementale ou le label éthique) qui favorisent la standardisation du processus de production, afin de mieux contrôler ce processus¹. Les entreprises qui internationalisent leurs activités et se délocalisent à l'étranger semblent donc sensibles aux attentes de leurs parties prenantes sur des indicateurs non financiers, notamment sur la manière dont elles conduisent leurs opérations en matière environnementale². Les changements liés à une restructuration financière n'ont quant à eux pas d'effet.

3.4. Sur le plan des relations avec les clients et les fournisseurs

L'influence positive des groupes ou réseaux d'entreprises

D'après les tableaux D3 et D4 (en annexe 2), l'appartenance à un groupe ou un réseau d'entreprises a un impact positif sur la probabilité de mise en place de pratiques RSE dans le domaine des relations avec les clients et les fournisseurs. Une des explications serait que les entreprises membres d'un réseau ou d'un groupe peuvent mutualiser une partie des coûts inhérents à la mise en place de tels dispositifs. Quant aux relations avec les fournisseurs, une entreprise appartenant à un groupe ou réseau est en général soumise à la politique de ce groupe ou réseau. Or pour ces derniers, des exigences fortes en matière de normes et de qualité (notamment à l'égard des fournisseurs) sont un moyen de gérer uniformément la qualité des biens et services produits par les entreprises du groupe ou du réseau³.

Les stratégies orientées vers la nouveauté des produits (prestation ou service) et vers la qualité ont également un impact positif sur la probabilité de mise en place de dispositifs RSE dans le domaine des relations avec les clients et les fournisseurs. En effet, de telles stratégies requièrent l'introduction de processus de production et des dispositifs de gestion incluant par exemple le contrôle de qualité ou encore le respect de certaines normes et labellisations. Dès lors, une entreprise qui oriente sa stratégie vers la qualité des produits imposera le respect de normes strictes à ses fournisseurs pour renforcer le signal positif engendré par sa démarche qualité.

(1) Antras P., Garicano L. et Rossi-Hansberg E. (2008), « Organizing offshoring: Middle managers and communication costs », in Helpman E., Marin D. et Verdier T. (eds.), *The Organization of Firms in the Global Economy*, Harvard University Press, p. 311-340.

(2) Comme le montrent également Dam et Scholtens (2008), *op. cit.*

(3) Antras P., Garicano L. et Rossi-Hansberg E. (2008), *op. cit.*

La structure des marchés et les réorganisations d'entreprise influencent l'adoption de la RSE dans le domaine des relations clients et fournisseurs

L'évolution à la hausse des parts de marché a une incidence positive sur la mise en place de dispositifs RSE concernant les relations avec les clients et les fournisseurs. En revanche, l'évolution à la hausse du marché, si elle influence positivement la mise en place de dispositifs RSE dans le domaine des relations avec les clients, n'a aucune influence dans celui des relations avec les fournisseurs. Si l'on considère, toutes choses égales par ailleurs, qu'une évolution positive de la part de marché est une indication d'une offre (de biens et services) dynamique de la part d'une entreprise et qu'une évolution positive du marché est une indication d'une demande soutenue (de biens et services), alors une explication de notre résultat empirique serait que ce sont les entreprises les plus « dynamiques » en conquête de parts de marché qui sont les plus susceptibles de mettre en place des pratiques RSE dans ces deux domaines. Une autre explication est que les dispositifs RSE « relation client » sont plus souvent mis en place dans les entreprises qui sont sur des marchés où l'offre et la demande de biens et services sont dynamiques. Tandis que les dispositifs RSE « relation fournisseur » sont plus souvent mis en place dans les entreprises qui sont sur des marchés où l'offre domine. Les résultats montrent également que les entreprises qui interviennent sur des marchés internationaux (UE comprise) ont une probabilité plus élevée de mettre en place des pratiques RSE dans le domaine « client et fournisseur ».

On peut enfin noter que les changements organisationnels de l'entreprise – qu'il s'agisse de délocalisation d'une partie de l'activité à l'étranger ou de restructuration financière – influencent aussi l'adoption de démarches RSE dans ce domaine. 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, et ce, afin de mieux contrôler ce processus.

3.5. Sur le plan des ressources humaines

L'importance de l'innovation et des effets réseaux

D'après le tableau D5 (en annexe 2), l'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises a également un impact positif sur la probabilité de mise en place de pratiques RSE relevant des ressources humaines. Outre l'argument d'une mutualisation des coûts, ce lien positif s'expliquerait par l'existence d'échanges et de retours d'expériences qui faciliterait l'implantation de bonnes pratiques.

S'agissant des types de stratégies poursuivies par les entreprises, ce sont les stratégies orientées principalement vers la nouveauté et la qualité des produits (et la prestation ou le service) qui influencent le plus fortement la mise en place des dispositifs RSE dans le domaine de la RH. L'amélioration en continu des compétences et la formation sont de fait fortement liées aux processus de production. Ainsi, une entreprise qui cherche à développer des produits nouveaux de 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 semble confirmée par un autre résultat : les stratégies de type variété et prix n'influencent pas l'introduction de pratiques RSE dans le domaine de la RH. Ces stratégies nécessitent en effet moins de compétences sophistiquées et transversales. Que le marché soit en baisse ou hausse, cela n'influence pas la mise en place de pratiques RH. Cependant, une part de marché en baisse influence négativement la mise en place de dispositifs RSE dans le domaine des ressources humaines tandis qu'une part de marché en hausse ne joue pas sur cette probabilité. Ce qui montre que ces dispositifs sont plus souvent mis en place dans les entreprises qui sont sur des marchés où l'offre domine.

Les délocalisations et les restructurations financières ne semblent pas s'accompagner d'une moindre responsabilité sociale, au contraire

En revanche, les entreprises qui évoluent sur un marché international (UE comprise), qui ont délocalisé une partie de leur activité à l'étranger ou opéré des restructurations financières ont une probabilité plus élevée de mettre en place des pratiques RSE en matière de ressources humaines (par exemple liées à la formation et aux compétences des salariés). Les entreprises peuvent en effet avoir intérêt à déployer des pratiques RSE sociales lorsqu'elles ont délocalisé ou restructuré leur production.

4. Un lien positif entre RSE et performance économique

4.1. Toutes les dimensions de la RSE ont un lien positif avec la performance économique

L'indicateur agrégé de la RSE¹ et les différentes dimensions de la RSE (environnement et éthique, relation client et fournisseur, ressources humaines) ont

(1) Voir le tableau E3 dans l'annexe 2 pour plus de détails.

tous un lien positif avec la performance économique mesurée par le profit (résultat d'exploitation net) par tête, l'excédent brut d'exploitation par tête ou la valeur ajoutée par tête (voir tableau 13). En effet, on trouve un gain de performance économique imputable à la RSE de 15 % mesuré par le profit par tête ou par l'excédent brut d'exploitation. Mesuré par la valeur ajoutée par tête, ce gain est un peu inférieur mais reste positif et égal à 10 %. Au total, l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %¹. Cet écart de performance 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.

Si l'on prend séparément chacune des dimensions RSE, on constate qu'elles influencent toutes positivement la performance économique : l'écart entre les entreprises « responsables » et les autres est d'environ de 5 % pour la relation client-fournisseur, de 8 % pour la certification environnementale, de 9 % pour les ressources humaines et de 20 % pour la dimension sociale.

Ce lien positif suggère que la responsabilité sociale des entreprises peut être pour les entreprises un moyen de concilier management responsable et durable et performance économique.

Tableau 13 – RSE et performance économique mesurée par le profit par tête, l'EBE par tête et la valeur ajoutée par tête

	Profit par tête (log)	EBE par tête (log)	VA par tête (log)
RSE global	0,15***	0,15***	0,1***
Certification environnementale	0,1**	0,09***	0,05***
Relation client	0,05 (ns)	0,06**	0,05***
Relation fournisseur	0,13***	0,11***	0,03**
RH	0,23***	0,22***	0,15***

ns = non-significatif ; ***, **, * = significatif au seuil de 1 %, 5 % et 10 % respectivement.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

(1) Il s'agit de la moyenne des résultats obtenus pour chaque indicateur de performance économique : $0,15 + 0,15 + 0,1$ / 3.

4.2. Les ressources humaines, une dimension clé de la RSE

Les entreprises qui mettent en œuvre un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines associées à des outils de gestion technologique et organisationnelle (certification sur la qualité, actions de formation, outils de travail collaboratifs, etc.) affichent une performance économique d'environ 20 % supérieure à celle des autres entreprises, soit un écart bien plus élevé que pour les autres dimensions RSE.

Les composantes de la dimension RH portent sur la qualité du processus de formation des employés et de gestion des compétences, sur le partage d'informations entre employés et enfin sur la robustesse de l'adéquation entre les employés et les techniques utilisées dans le processus de production. La composante RH, par l'acquisition de compétences, la formation continue, le savoir-faire, le travail en collaboration avec les parties prenantes internes (notamment les salariés et les instances représentatives du personnel) favorise ainsi l'innovation organisationnelle, améliore le climat social et l'efficacité du capital humain spécifique, avec un impact positif sur la performance de l'entreprise¹. 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.

4.3. La complémentarité des pratiques RSE plutôt que leur empilement

Il est probable que les effets positifs des autres dimensions RSE (certification environnementale, relation client, relation fournisseur et ressources humaines) sur la performance économique des entreprises intègrent les effets d'interactions entre les dimensions. Prenons un exemple. Dans l'analyse, les entreprises ayant une certification environnementale sont comparées à celles qui n'en ont pas. Mais celles qui ont une certification environnementale peuvent aussi avoir mis en œuvre d'autres pratiques RSE. Autrement dit, l'effet positif observé de la certification environnementale peut provenir de l'interaction de celle-ci avec d'autres pratiques. Les entreprises françaises sont-elles dans une stratégie d'accumulation des

(1) Bloom N., Sadun R. et Van Reenen J. (2010), « Recent advances in the empirics of organizational economics », *Annual Review of Economics*, 2, p. 105-137 ; Acemoglu D. et Pischke J.-S. (1999), « Beyond Becker: Training in imperfect labour markets », *Economic Journal*, 109(453), p. F112-F142 ; Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011b), « [Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises dans un contexte de sortie de crise](#) », *La Note d'analyse*, n° 210, Centre d'analyse stratégique, janvier.

dimensions RSE ou cherchent-elles plutôt leur bon agencement ? Font-elles un arbitrage entre une stratégie « qualité » *versus* une stratégie « quantité » ?

Si les entreprises adoptaient une stratégie « quantité », la configuration où elles mettent en place toutes les dimensions de la RSE devrait être assez fréquente, voire la plus fréquente. Or tel n'est pas le cas. En effet, elles ne sont que 8,36 % à avoir mis en place l'ensemble des dimensions RSE (voir tableau 14). Par comparaison, 22,71 % des entreprises ont mis en place une seule des quatre dimensions. Par ailleurs, le tableau 15 montre une forte distribution des combinaisons de dimensions mises en place par les entreprises françaises. Aucune des combinaisons possibles n'est absente, même si certaines sont moins fréquentes. C'est le cas par exemple de la certification environnementale, qui est très souvent utilisée dans les deux configurations suivantes : {dimension Fournisseur/dimension Client/Certification environnement} ou {dimension Ressources humaines/dimension Client/(ou Fournisseur)/dimension Certification environnement}. Autrement dit, l'agencement des différentes dimensions RSE semble être une stratégie délibérée des entreprises.

Tableau 14 – Distribution du nombre de dimensions RSE présentes dans les entreprises

Nombre de dimensions mises en place	Fréquence	%
0	2 412	28,4
1	1 931	22,7
2	1 873	22
3	1 575	18,5
4	711	8,4

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau 15 – Interaction des dimensions RSE

Combinaison de dimensions	Fréquence	%
Aucune dimension	2 412	28,4
Ressources humaines	280	3,3
Fournisseur	709	8,3
Client	856	10
Certification environnement	86	1
Ressources humaines + Fournisseur	196	2,3
Ressources humaines + Client	600	7
Ressources humaines + Certification environnement	35	0,4
Fournisseur + Client	861	10,1
Fournisseur + Certification environnement	79	0,9
Client + Certification environnement	102	1,2
Ressources humaines + Fournisseur + Client	1 170	14
Ressources humaines + Fournisseur + Certification environnement	61	0,7
Ressources humaines + Client + Certification environnement	166	1,9
Fournisseur + Client + Certification environnement	178	2,1
Toutes les dimensions	711	8,4

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

4.4. La RSE, une composante du capital organisationnel

La RSE et le capital organisationnel des entreprises semblent intimement liés. Cela peut tenir à des mécanismes qui relèvent de l'efficacité organisationnelle entre l'ensemble des parties prenantes (internes et externes de l'entreprise). Les dispositifs de RSE peuvent servir à créer un langage stratégique commun à tous les acteurs de la production de biens et services dans l'entreprise. Il s'agit de ce point de vue d'une « norme » autour de laquelle l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, etc.) se coordonnent vers la réalisation d'un objectif commun : stratégie durable et responsable axée sur la valeur qualité et innovation, par exemple. Ainsi, les dispositifs RSE, agencés de manière cohérente selon cette norme, permettraient un management performant même lorsque les centres de décision stratégique sont éloignés physiquement ou fonctionnellement

des centres de production effective. Pour illustrer cette explication à partir de nos résultats, on note que les entreprises appartenant à un réseau mettent plus souvent en place ces dispositifs, de même que celles qui délocalisent une partie de leur production à l'étranger. En outre, les dispositifs RSE, appréhendés comme une « norme », permettent de mobiliser les acteurs de la production de biens et services (salariés, clients et fournisseurs) sur des stratégies de production et de marché exigeantes. Par exemple, notre analyse montre que les entreprises pour lesquelles la stratégie « qualité du produit » est importante mettent plus souvent en place des dispositifs RSE. Il en est de même pour les entreprises qui évoluent sur des marchés internationaux.

Notre analyse confirme ainsi plusieurs motifs stratégiques de mise en place de démarches RSE, fondés sur l'internationalisation des activités, la différenciation et la qualité des produits mais aussi sur une politique RH fondée sur l'amélioration continue des compétences et de la formation et sur le développement d'outils de management favorisant le partage des informations, la collaboration et une meilleure gestion interne. En somme, la RSE, utilisée comme outil stratégique, peut, par la recherche d'une meilleure efficacité organisationnelle et de gestion des ressources humaines, favoriser une compétitivité orientée vers la qualité et l'innovation des produits.

Cette compétitivité nécessite toutefois d'intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise sur le long terme afin de construire un capital organisationnel spécifique à chaque entreprise. Le capital RSE, en élargissant les frontières de l'entreprise (le rôle des clients et des fournisseurs, les réseaux d'entreprises, les petites entreprises et les grands groupes), pourrait ainsi être appréhendé comme une composante du capital organisationnel structurant l'organisation interne et externe de l'entreprise. Il peut ainsi générer des avantages comparatifs loin d'être négligeables en matière de compétitivité et de performance.

Une démarche d'amélioration continue dans le domaine de la sécurité, des compétences ou des conditions de travail permet également à l'entreprise de se prémunir contre des risques (industriels, sanitaires, psychosociaux, etc.), minimisant ainsi les coûts associés. Dans le cas contraire, les clients, les donneurs d'ordre ou d'éventuels repreneurs peuvent estimer que l'entreprise ne répond pas aux exigences tant en matière de sécurité, de santé, d'information que de consommation ou d'éthique auxquelles ils sont eux-mêmes soumis.



CHAPITRE 4

ORIENTATIONS GÉNÉRALES ET PROPOSITIONS CONCRÈTES

L'analyse sur données d'entreprises présentée dans le chapitre précédent montre que la RSE a un lien positif en moyenne avec la performance des entreprises, quelle que soit la mesure de performance retenue. Comment alors inciter les entreprises à adopter une approche RSE favorable à la fois à leur développement économique et à la société en général ? Trouver des éléments de réponse à cette question suppose au préalable de réfléchir aux conditions socioéconomiques les plus propices à un modèle d'entreprise où la RSE serait perçue par les entreprises comme une démarche de progrès et non comme un coût sans retour financier. Ce chapitre propose plusieurs orientations visant à concilier compétitivité et RSE.

1. Nouvelles perspectives en faveur de la RSE

Plusieurs options peuvent être envisagées pour promouvoir la RSE : des incitations financières, l'accompagnement par des dispositifs d'information et de communication ou des mesures contraignantes (réglementation, normes, etc.).

1.1. Faut-il des incitations financières ?

Si la RSE améliore la performance, doit-on en conclure qu'il faut inciter financièrement les entreprises à mettre en place de telles démarches ? La réponse à cette question n'est pas immédiate. Après tout, si les entreprises y trouvent leur intérêt, pourquoi les pouvoirs publics devraient-ils les aider financièrement ?

On peut cependant considérer que la mise en place de dispositifs RSE constitue d'abord un coût pour les entreprises, avec un impact négatif immédiat sur leurs profits pour un gain ultérieur difficile à estimer à court-moyen terme, en particulier pour les PME. Une aide financière permettrait donc aux entreprises de réduire l'écart entre le coût réel à court terme et le gain espéré. Cette logique est cohérente avec le fait que la probabilité de mise en place de dispositifs de RSE décroît avec la taille de

l'entreprise. C'est justement pour les petites entreprises que le coût de la mise en place de dispositifs RSE peut représenter un obstacle. Par ailleurs, comme la RSE est aussi une opportunité pour les entreprises de se transformer et de s'améliorer, l'incitation financière pourrait accélérer la progression de l'économie vers sa frontière d'efficience. Reste que si le gain de performance est assuré, les pouvoirs publics ne doivent pas tant aider financièrement que diffuser l'information.

On peut également avancer que, la RSE étant un dispositif multidimensionnel, il faudrait aider les entreprises, y compris celles ayant déjà des pratiques RSE, à mettre en place le plus grand nombre de dimensions possibles. Cependant, les entreprises françaises ne sont pas en moyenne dans une approche « quantitative » de la RSE consistant à empiler les dispositifs. Elles semblent préférer une approche « qualitative » qui consiste à choisir la bonne interaction de dispositifs. Les gains résultant des démarches RSE relèvent plus de la complémentarité des pratiques que de leur superposition, ce qui a été démontré également dans les travaux les plus récents sur les pratiques managériales¹.

En résumé, l'idée d'une aide financière directe pour inciter les entreprises à adopter une démarche « responsable » semble à écarter au profit de mesures d'accompagnement ciblées (par taille, secteur, etc.). Cela favorise par ailleurs une logique de responsabilisation et d'implication des entreprises. À cet égard, les travaux en économie et en psychologie montrent que si l'on a trop à gagner de la RSE ou si on y est trop incité financièrement, la motivation réelle en faveur d'un comportement responsable devient sujette à doute².

1.2. Faut-il réglementer davantage pour favoriser la RSE ?

Nous avons vu que les dispositifs de RSE librement mis en place ont un lien positif avec la performance économique des entreprises. Doit-on en conclure que l'autorégulation (*soft law*) est suffisante pour développer la RSE ? Cette question est légitime³ et notre analyse tente d'y apporter une réponse empirique⁴. Nos résultats (voir tableau 16) montrent que la réglementation en matière de RSE augmente la probabilité d'adoption de dispositifs responsables dans les entreprises, quels que soient les domaines RSE

(1) Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011a, 2011b), *op. cit.*

(2) Bénabou R. et Tirole J. (2006), « Incentives and prosocial behavior », *American Economic Review*, 96, p. 1652-1678.

(3) Doucin M. (2011), « Corporate social responsibility: Private self-regulation is not enough », Private sector opinion No. 24, Global Corporate Governance Forum. Voir aussi Doucin (2012), [Compilation de documents publiés en tant qu'ambassadeur français pour la RSE](#).

(4) Voir les tableaux D6, E3 et E5 dans l'annexe 2.

retenus. Toutefois, la réglementation n'a pas à elle seule d'effet significatif sur la performance. 53 % des entreprises de l'échantillon concerné ont répondu que « leur activité a été affectée par des changements réglementaires et de normes (environnementales, droit du travail, sanitaires...) ». Or leur performance économique (profit, EBE, valeur ajoutée) n'est pas supérieure à celle des entreprises dont les activités n'ont pas été affectées par ces changements (voir tableau 16). En revanche, lorsque les contraintes réglementaires sont combinées avec des pratiques volontaires, on observe un lien positif avec la performance (voir tableau 17). En somme, même si des dispositifs contraignants en matière de RSE ne semblent pas influencer directement la performance économique des entreprises, ils semblent l'influencer lorsqu'ils interagissent avec des dispositifs volontaires. La combinaison *hard law/soft law* est même supérieure en termes de gains de performance à la *soft law* seule.

Tableau 16 – RSE et dispositifs réglementaires : une interaction positive

Probabilité de mettre en place :	est une fonction croissante (+) / décroissante (-) de dispositifs réglementaires
RSE global	+***(a)
Environnemental	+***
Relation client	+***
Relation fournisseur	+***
RH	+***

Lecture : (a) = la probabilité de mettre en place des dispositifs de RSE (mesuré par l'indice RSE global) par une entreprise est une fonction croissante du fait que l'activité de cette entreprise a été affectée par des changements réglementaires et de normes. *** = significatif au seuil de 1 %.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau 17 – Dispositifs réglementaires et performance économique mesurée par le profit par tête, l'EBE par tête et la valeur ajoutée par tête

	Profit par tête (log)	EBE par tête (log)	VA par tête (log)
Dispositifs réglementaires	- 0,02 (ns)	- 0,00(ns)	- 0,00(ns)

Comparaison par rapport aux entreprises dont l'« activité n'a pas été affectée par des changements réglementaires et de normes (environnementales, droit du travail, sanitaires...)».

ns = non-significatif.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

**Tableau 18 – Performance économique et articulation
entre dispositifs réglementaires et volontaires**

	Profit par tête (log)	EBE par tête (log)	VA par tête (log)
Dispositifs réglementaires seuls (sans RSE)	– 0,09**	– 0,04(ns)	– 0,02(ns)
RSE seul (sans dispositifs réglementaires)	0,08(ns)	0,12***	0,08***
Dispositifs réglementaires et RSE	0,13***	0,13***	0,1***(a)

Comparaison par rapport aux entreprises « ni RSE, ni dispositifs réglementaires ».

Lecture : (a) = comparées aux entreprises « ni RSE, ni dispositifs réglementaires », les entreprises soumises à la fois à des dispositifs réglementaires et volontaires ont une valeur ajoutée par tête de 10 % supérieure.

ns = non-significatif ; ***, **, * = significatif au seuil de 1 %, 5 % et 10 % respectivement.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Comment expliquer ces résultats ?

Une explication du lien positif entre la performance économique et la combinaison de pratiques RSE de type « dispositifs réglementaires et normes » et « soft law » serait la suivante : les entreprises peuvent percevoir en moyenne les modifications réglementaires et de normes comme une direction ou comme 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 un 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.

Cela signifie-t-il pour autant qu'il faille introduire des mesures contraignantes pour mener les entreprises à plus de pratiques RSE ? D'après notre étude, les entreprises ne semblent pas s'engager dans une approche quantitative des pratiques RSE. Au contraire, elles chercheraient à privilégier la cohérence entre les différentes dimensions RSE, selon les spécificités de leur contexte. En somme, une combinaison de pratiques qui a été jugée bonne par une entreprise peut ne pas l'être par 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 forcerait les entreprises à mettre en place des dispositifs incompatibles avec leur histoire, leur culture, 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.

Enfin, au-delà de l'aspect « efficacité », la *soft law* semble plus conforme au caractère originel de la RSE, à savoir la responsabilisation des entreprises quant à leur manière d'envisager leur stratégie au regard des effets que leurs activités exercent sur d'autres parties prenantes.

1.3. Cibler en priorité les PME et les TPE

Cette étude montre que la RSE peut être un des leviers de performance et de compétitivité des entreprises, y compris pour les PME.

C'est la direction qu'a décidé de prendre dès 2010 le gouvernement fédéral allemand dans l'élaboration de son plan d'action stratégique pour la RSE : faire de la responsabilité sociale et environnementale un élément stratégique de compétitivité de ses PME (sur le plan de la performance industrielle et de marketing), dès la phase de création d'une entreprise. Avec le soutien du gouvernement fédéral, de nombreuses PME ont pu ainsi se développer en adoptant des stratégies RSE innovantes leur permettant de se différencier sur le marché national mais aussi d'être compétitives sur les marchés internationaux. L'exemple de Bionade, très connu en Allemagne pour la politique d'approvisionnement durable imposée dès le lancement de la marque, démontre la faisabilité des politiques RSE au sein des PME. Après avoir construit un réseau de distribution s'étendant jusqu'au Japon, Bionade a été récemment cédée à un grand groupe¹. L'intérêt que portent de grandes entreprises allemandes aux stratégies innovantes des PME autour des valeurs RSE témoigne qu'un modèle de développement fondé sur la qualité et l'innovation, tout en prenant en compte les intérêts des parties prenantes (clients, fournisseurs, consommateurs, respect de l'environnement, etc.), peut constituer un modèle de stratégie durable de développement.

Les programmes de parrainage pour favoriser la RSE dans les PME, au niveau local comme au niveau global, pourraient être sponsorisés par les ministères concernés et financés en partie par les fonds dédiés aux PME dans le cadre du

(1) Le groupe Oetker.

FEDER (Fonds européen de développement régional). Ces actions de parrainage interentreprises pourraient bénéficier de l'appui des chambres de commerce et de l'industrie, des réseaux des conseillers du commerce extérieur pour mettre en lien les PME avec de grandes entreprises. Elles mériteraient d'être généralisées, comme l'ont déjà fait certains pays européens. L'Allemagne a par exemple lancé un vaste programme appelé *Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand* (« La responsabilité sociale dans les PME ») qui accompagne les petites et moyennes entreprises souhaitant intégrer la RSE dans leurs stratégies économiques.

Des PME françaises ont également pris l'initiative de faire de la RSE un vecteur de développement économique au niveau national et international¹.

Les points positifs de la responsabilité sociale avancés par les PME sont multiples : amélioration du climat social et de la motivation des salariés même en cas de conjoncture difficile, construction d'un lien de confiance avec les clients leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés mais aussi construction d'une image positive d'« entreprise responsable » à destination des banques, avec de bons ratios et un bon taux d'endettement leur facilitant l'accès à des prêts pour des projets d'investissement.

Étant donné leurs attentes et leurs besoins (aide à l'investissement et à l'innovation, notamment), il serait souhaitable de privilégier des dispositifs d'accompagnement et des mécanismes d'incitation pour les PME afin qu'elles perçoivent la RSE non pas comme une contrainte supplémentaire mais comme une opportunité économique et un levier d'innovations, donc comme un moyen d'améliorer leur compétitivité « hors coûts » par la valorisation du capital humain et organisationnel.

Toutefois, même si certaines PME françaises semblent témoigner d'une certaine maturité dans la déclinaison des pratiques RSE au niveau opérationnel, elles ne sont pas la majorité, notamment au vu du bilan statistique que nous avons dressé.

Comme mis en évidence dans le chapitre 1, les principaux freins évoqués par les PME sont en priorité la petite taille de l'entreprise, le budget et le temps nécessaires et enfin le manque d'informations et d'appuis publics. Bien que la majorité des PME connaissant la RSE (sans forcément la mettre en pratique) semblent la voir comme une opportunité ou une conviction, elles sont encore trop nombreuses, surtout parmi les petites structures (10 à 49 salariés), à la percevoir comme une contrainte.

(1) Voir par exemple : Oseo (2012), « RSE, source de compétitivité pour les PME », *Regards sur les PME*, n° 22, Paris, La Documentation française.

Ainsi, eu égard à ces freins mais aussi aux marges de progrès en termes de croissance, une attention particulière devrait être portée à la diffusion de la RSE dans les PME. On peut s'attendre à ce que le « gain marginal » résultant de l'amélioration des moyens en faveur de la RSE à destination des PME françaises soit plus important que dans les entreprises plus grandes. En effet, les PME françaises, comparées aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) et aux grandes entreprises, sont à la fois celles qui semblent manquer d'information sur la RSE et qui ont un fort potentiel de croissance.

Une orientation possible pour les pouvoirs publics serait de procéder graduellement et de concentrer dans un premier temps les efforts sur les PME hors micro-entreprises. Deux raisons principales à cette proposition. La première est d'ordre pratique, les PME hors micro-entreprises étant moins nombreuses que les micro-entreprises, soit 4,9 % contre 95 % des entreprises du secteur marchand non agricole (hors auto-entrepreneurs et administrations publiques). Ce qui représente, en 2009, environ 131 253 entreprises. Ce « faible » nombre devrait faciliter d'une part les politiques de promotion de la RSE en direction de ce public et d'autre part l'évaluation de ces politiques de diffusion. La seconde raison est que les PME hors micro-entreprises semblent mieux à même d'absorber les chocs de paradigme liés à la mise en place de la RSE et à en tirer parti. En effet, si l'on affine les chiffres posés plus haut, on se rend compte d'une certaine solidité structurelle de ces PME.

1.4. Adopter une stratégie « territoriale » et cibler des actions d'accompagnement en priorité à destination des PME et TPE

Un autre constat de ce rapport est que la connaissance et l'appropriation de la RSE peinent à se concrétiser sur le terrain, non seulement dans les petites structures mais aussi dans certaines régions françaises. D'où l'importance qu'il y a à adopter une stratégie plus « territoriale » de la RSE à destination des petites entreprises afin de répondre au plus près à leurs attentes et à leurs besoins spécifiques.

En outre, les PME évoluant beaucoup au niveau local, l'élaboration de plans d'actions territoriaux de soutien et d'accompagnement devrait s'appuyer sur la mise en place d'un réseau d'acteurs (entreprises, fédérations professionnelles, syndicats professionnels régionaux, collectivités, universités, associations, etc.) pour faciliter l'appropriation de la RSE dans les territoires. Il s'agit en somme de créer les conditions favorables à l'émergence d'un véritable « écosystème fondé sur la gouvernance partenariale ».

1.5. Promouvoir la RSE comme l'occasion de repenser les relations entre petites et grandes entreprises

Un des principaux messages issus de notre analyse est que la relation partenariale qui se noue entre donneurs d'ordre et fournisseurs *via* certaines pratiques RSE est porteuse d'efficacité économique. Par exemple, la mise en conformité exigée par le donneur d'ordre à son fournisseur d'une norme de qualité ou d'une procédure de contrôle de qualité contribue à accroître la performance du donneur d'ordre. D'autres pratiques RSE mises en place volontairement par le fournisseur – par exemple un système informatique couplé avec le donneur d'ordre – renforcent la performance en offrant un meilleur partage d'informations et donc une plus grande réactivité dans le processus de décision entre les parties prenantes. Ce sont autant de pratiques que les PME, comme n'importe quelle entreprise « prestataire », peuvent valoriser auprès des grandes entreprises dans une relation « gagnant-gagnant ». Les donneurs d'ordre peuvent être plus enclins à utiliser des contrats cadre ou de relation de long terme avec leurs fournisseurs – contrats qui figurent parmi les pratiques RSE « performantes ».

Ces pratiques RSE peuvent ainsi être un véritable moteur de transformation de la relation économique entre grandes entreprises et PME vers une relation partenariale fondée sur l'engagement de long terme, la transparence des informations et le respect mutuel de valeurs partagées entre les parties prenantes – relation partenariale qu'il conviendrait de promouvoir.

Les résultats de l'enquête Baromètre RSE dans les PME 2012¹, réalisée sur échantillon de 378 entreprises, soulignent à cet égard que ces entreprises ont pris conscience des gains que peuvent apporter une amélioration de la qualité des relations avec toutes les parties prenantes (donneurs d'ordre, fournisseurs, clients, etc.). Par son mode de gouvernance partenariale, la RSE peut valoriser le « capital territorial » des régions. Les PME évoluant surtout au niveau local, la RSE devrait aussi leur être présentée comme un facteur d'attractivité des territoires, où elles peuvent trouver un ancrage dynamique de développement en travaillant en réseau avec d'autres parties prenantes locales. Ainsi, les plans d'actions et de soutien en faveur des PME devraient aller au-delà de l'environnement interne et organisationnel et s'inscrire dans un environnement élargi propice à la RSE. Il s'agit là encore de

(1) ACFCI, CGPME, Médiation Inter-Entreprises, ObsAR (2012), Baromètre RSE dans les PME – Résultats détaillés, www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=c2f1cde4-319f-486c-8c7f-4ec63cab2a80&groupId=11000.

construire un écosystème fondé sur la gouvernance partenariale qui participe à créer de la valeur « territoriale » (économique, sociale, sociétale).

1.6. Repenser l'évaluation des pratiques RSE en prenant plus en compte les spécificités des entreprises et leur environnement

Les PME doivent souvent anticiper les nouvelles contraintes des grandes entreprises avec lesquelles elles entretiennent un lien de dépendance économique dans le cadre d'une relation entre donneurs d'ordre et fournisseurs.

Du point de vue de la réglementation, le décret en application de l'article 225 de la loi Grenelle II (avril 2012), portant sur l'obligation de reporting extra-financier, exempte les PME de fournir certaines informations liées à leurs activités. Elles n'en restent pas moins soumises aux contraintes réglementaires des grandes entreprises : par exemple, ce même décret demande aux entreprises concernées par l'obligation de reporting de transmettre des informations sur la « sous-traitance et les fournisseurs » pour rendre compte de leur politique d'achat responsable en matière environnementale et sociale. Ainsi, les entreprises chercheront de plus en plus à obtenir des informations afin de satisfaire aux contraintes légales et à répondre aux sollicitations de leurs parties prenantes (leurs clients, les agences de notation, etc.).

Une grande entreprise peut également sélectionner ses fournisseurs en fonction de leurs efforts « volontaires » pour se conformer à la politique RSE qu'elle promeut (ou souhaite promouvoir) et qu'elle souhaite valoriser par la signature d'une charte ou l'obtention d'un label. De plus en plus, l'entreprise choisira ses sous-traitants en fonction du prix du prestataire mais aussi du coût lié par exemple à la gestion des risques sociaux et environnementaux. Ainsi, sur le plan de la compétitivité, les PME devront favoriser des stratégies de diversification de leur offre de produits/services en intégrant des critères RSE pour répondre aux appels d'offres privés et aux marchés publics, sous peine d'être d'exclues de certains marchés.

Une étude de l'ORSE¹ révèle à cet égard que les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à évaluer la performance RSE de leurs fournisseurs (*via* des audits ou des questionnaires), dans le cadre de leur politique d'achat responsable : plus de 85 % des entreprises européennes du CAC 40 le font (contre 65 % aux États-Unis et environ 50 % en Asie). L'importance de cette évaluation ira en s'accroissant,

(1) Orse (2010), *Étude benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables*, janvier. Voir aussi l'étude de l'ORSE sur les achats responsables : *Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*, septembre 2010.

sachant que la norme liée aux politiques d'achat responsable est sur le point de devenir internationale¹.

2. Six pistes pour ancrer la RSE dans les entreprises

La RSE dans toutes ses facettes (environnement, RH, relations clients et fournisseurs, territoires, etc.) a un lien positif avec la performance des entreprises. Elle devrait ainsi être présentée comme une démarche globale de progrès au service de la performance et de la compétitivité des entreprises et non comme une contrainte dans le programme de maximisation des profits des entreprises.

Avant d'en venir aux propositions d'action proprement dites, il convient de souligner les lignes directrices qui les sous-tendent.

Cibler les petites et moyennes entreprises

La promotion de la responsabilité sociale devrait cibler en priorité les PME. La majorité des entreprises de grande taille sont aujourd'hui mieux informées, familiarisées avec cette thématique. Elles peuvent également se donner les moyens, financiers et humains, d'inscrire de telles pratiques dans leurs démarches de développement (commerciales, interentreprises, d'innovation, de marketing, etc.) si elles souhaitent en faire un élément à part entière de leur stratégie globale. C'est moins le cas pour les PME, pour diverses raisons : manque d'informations, coût financier, difficultés pour s'approprier les pratiques RSE et attirer les compétences, les jeunes diplômés, etc..

Faire connaître les pratiques RSE des PME françaises au niveau national comme international

La valorisation des pratiques RSE est un autre vecteur de leur diffusion et peut contribuer à augmenter le capital immatériel des entreprises (réputation, capital humain, social, organisationnel, etc.). Elle peut faire connaître au plan national les efforts des PME françaises en matière de RSE mais aussi faciliter à l'international l'accès aux appels d'offres privés et aux marchés publics. La valorisation de la RSE peut en outre permettre aux entreprises d'attirer de nouveaux talents et améliorer la performance sociale par une gestion « responsable » des ressources humaines.

(1) www.obsar.asso.fr.

La RSE, pour une grande majorité de PME, relève encore souvent d'une démarche « intuitive » portée par le dirigeant, convaincu des effets bénéfiques sur son entreprise. Il existe par exemple des PME qui privilégient déjà les filières courtes, participent à des projets d'insertion sociale auprès de la population locale ou accompagnent leurs salariés en cas de difficultés (logement, aide financière, etc.)¹. Ces démarches volontaires mériteraient d'être mises en valeur auprès des acteurs locaux comme des partenaires européens, en incitant certaines entreprises à passer d'un mode de fonctionnement plus ou moins tacite à des procédures formalisées, *via* des outils de valorisation des pratiques RSE.

Faciliter l'accès aux appels d'offres privés et aux marchés publics

Les donneurs d'ordre interrogent de plus en plus leurs fournisseurs (souvent des PME) sur leurs démarches RSE. Ces fournisseurs devront donc de plus en plus prouver leur engagement et donc gagner en transparence. Valoriser leurs pratiques par des outils méthodologiques et des référentiels RSE adaptés est un moyen de répondre aux exigences croissantes des donneurs d'ordre.

Attirer de nouveaux salariés et améliorer les ressources humaines

Au moment des recrutements, la valorisation des démarches RSE peut attirer, motiver et fidéliser les salariés par un plus fort sentiment d'appartenance. La responsabilité sociale pourrait donc constituer un facteur d'attractivité au même titre, voire davantage, que d'autres critères (secteur, salaire et primes, avantages en nature, etc.)

Par ailleurs, il existe des fonds régionaux européens qui, comme l'ont rappelé la Commission et le Parlement européens, pourraient être mobilisés pour faciliter le passage de la théorie à la pratique en matière de RSE. De nombreux États membres y ont eu recours, par exemple l'Allemagne qui a utilisé le FEDER (Fonds européen de développement régional) pour promouvoir la formation et la certification RSE dans les PME. Les investissements prévus pour 2014-2020 au titre du FEDER visent quatre priorités principales : l'innovation et la recherche, la stratégie numérique, le soutien aux PME et la performance environnementale.

Ces lignes directrices peuvent se décliner en six propositions d'action qui nous semblent prioritaires.

(1) Oseo (2012), *op. cit.*

Piste 1 – Encourager la création de plateformes territoriales RSE et multi-acteurs pour accompagner les PME et TPE dans leurs démarches responsables.

L'objectif principal de ces plateformes territoriales est de favoriser une communauté d'intérêts autour de projets innovants, en collaboration étroite avec l'ensemble des acteurs concernés sur un territoire (entreprises, collectivités locales, réseaux associatifs et consulaires, fédérations et syndicats professionnels, organismes de formation, écoles et universités, etc.). La construction collective d'objectifs communs permettrait de donner une cohérence globale aux stratégies RSE – par nature transversales – des PME et TPE tout en répondant à leurs besoins ainsi qu'aux attentes de la société civile d'un territoire (environnement, emploi, transport et mobilité, etc.).

Nourri par l'échange d'expertises et les retours d'expérience des acteurs concernés, le travail en réseau se traduirait par une meilleure prise en compte des problématiques économiques et sociales d'un territoire et par une meilleure anticipation des mutations socioéconomiques (opportunités en matière d'innovations économiques et sociales, accompagnement en financement de projets, construction des compétences et partage des compétences locales, etc.).

Ces plateformes territoriales permettraient aux petites structures, souvent très sensibles à l'exemple, d'appréhender les démarches RSE de manière concrète grâce aux expériences apportées directement par des dirigeants de PME et TPE, en particulier quand elles ont atteint un certain niveau de maturité opérationnelle. Ces plateformes territoriales seraient aussi l'occasion pour ces entreprises d'être identifiées par d'autres acteurs et d'être insérées dans des projets de développement des territoires. Les actions de promotion et de valorisation permettraient aussi aux petites structures de se faire connaître par les jeunes diplômés d'écoles et d'universités.

Concrètement, ces plateformes territoriales pourraient avoir pour mission principale d'animer les réseaux multi-acteurs, de promouvoir les démarches RSE (actions de valorisation d'initiatives volontaires régionales) et d'accompagner les PME et TPE dans l'élaboration et le suivi de leurs démarches « responsables ». En matière de gouvernance, la RSE étant par nature transversale, le pilotage et l'animation de ces plateformes devront être suffisamment souples et reposer sur une gouvernance partenariale où toutes les parties prenantes seraient représentées par collège, à l'instar de l'initiative innovante de Nantes Métropole qui a mis en place une plateforme pour accompagner les PME dans leurs projets RSE, notamment en matière d'achat public et de clauses d'insertion.

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

Le parrainage à l'échelle locale

Les PME sont souvent très attachées à leur indépendance économique, ce qui peut constituer un obstacle à leur regroupement. En mettant les PME en relation avec des entreprises de plus grande taille, on permet aux premières de bénéficier des réseaux et des expériences des secondes dans de multiples domaines (savoir-faire RSE, compétences techniques pour répondre aux appels d'offres privés ou publics comprenant des clauses RSE, autodiagnostic RSE, etc.). Avec cet accès aux réseaux des grandes entreprises, les PME pourraient diminuer les coûts financiers liés à l'intégration de démarches RSE (adaptation du système managérial, acquisition de compétences spécifiques au secteur d'activités, etc.) et ainsi accélérer leur adoption, comme le confirme l'analyse présentée dans cette étude. Ces opérations de parrainage pourraient prendre la forme d'actions de formation, d'un accompagnement en communication auprès des autres parties prenantes pour valoriser les démarches RSE, ou encore d'un programme commun de pilotage d'actions responsables dans un territoire. Elles seraient soutenues dans le cadre des plateformes RSE territoriales.

Le parrainage pour le développement à l'international

Un programme de parrainage, porté par les grandes entreprises ayant déjà fait de la RSE une stratégie de développement à l'étranger, faciliterait la primo-exportation des PME. Celles-ci bénéficieraient ainsi de conseils et d'expériences (identification des relais locaux, prospection des marchés, conformité aux normes européennes et internationales RSE, obtention de financement à l'international, etc.) et d'un accompagnement individualisé (appui logistique, mise à disposition de locaux, organisation de missions collectives de prospection d'un marché, mise en relation avec des clients et opérateurs à l'étranger, etc.). Ces parrainages permettraient en retour aux grandes entreprises de renforcer leur image d'entreprise solidaire et collaborative.

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

La labellisation est un autre moyen de valorisation des démarches RSE auprès des donneurs d'ordre publics ou privés ou 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 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 – limiterait la profusion des labels sur les marchés de produits et services tout en renforçant leur crédibilité. Il est recommandé de mener des expérimentations préalables afin de mesurer les difficultés que pourraient rencontrer les petites structures souhaitant entrer dans un processus de labellisation de leurs démarches RSE (critères pertinents, mode d'évaluation, articulation avec les autres labels, coûts financiers, etc.). Les retours de ces expérimentations pourraient être diffusés dans le cadre des activités des plateformes territoriales.

Piste 4 – Développer un indicateur « intégré » pour mieux accompagner les entreprises dans leurs démarches RSE.

Il existe plusieurs référentiels et critères RSE. La liste s'étend à mesure des nouveaux champs couverts par la responsabilité sociale (ressources humaines, environnement, gouvernance, sociétal, etc.). Il est recommandé de ne pas allonger davantage la liste des items RSE à renseigner, sous peine de voir se multiplier les données statistiques, au détriment d'une réelle transparence sur la cohérence de la démarche stratégique retenue par l'entreprise. Il serait plus judicieux d'accompagner les entreprises à développer un indicateur RSE intégré et souple qui prendrait en compte à la fois les caractéristiques d'une entreprise (taille, secteur, etc.) et les dimensions de la RSE qu'elle souhaite promouvoir. Un groupe de travail associant experts académiques, fédérations professionnelles et associations d'entreprises volontaires et syndicats professionnels serait constitué pour élaborer cet indicateur. Les membres auraient pour mission de déterminer la liste de dispositifs RSE entrant dans sa construction et la pondération de chacun de ces dispositifs. À la concertation sur la construction d'un indicateur intégré pourrait s'ajouter la réflexion sur l'élaboration de labels sectoriels ou d'un système d'évaluation commun aux entreprises d'un même secteur.

RSE Integrated Strategy Indicator

La construction de cet indicateur (*RSE integrated strategy indicator*), pourrait être basée sur la formule suivante : $I_RSE = \sum \alpha_i D_i$ avec $i = 1$ à n , $D_i = 1$ si le dispositif RSE i est mis en place par l'entreprise et 0 sinon, α_i étant le poids accordé au dispositif i .

Exemple : supposons les dispositifs RSE suivants : *politique d'égalité salariale homme/femme, certification ISO 26000, participation des salariés au conseil d'administration, diffusion aux salariés d'information sur les stratégies et orientations.*

Supposons que les poids accordés à ces pratiques soient $\alpha_1 = 0.3$ $\alpha_2 = 0.3$, $\alpha_3 = 0.15$ et $\alpha_4 = 0.25$ et que l'indice RSE moyen pour les entreprises de taille moyenne (type PME) du secteur des industries agroalimentaires soit de 0.4. Pour avoir un indice « intégré » supérieur ou égal à ce seuil de 0.4, une PME peut mettre en place toute combinaison (de son choix) de ces pratiques dont la somme des poids est supérieure ou égale à 0.4.

La construction d'un indicateur intégré viserait à :

- *mesurer la qualité de l'intégration de la RSE* en évaluant la complémentarité des pratiques RSE mises en place dans l'entreprise et en identifiant les meilleures combinaisons. Les pratiques et les combinaisons étant nombreuses, chaque entreprise peut ainsi valoriser la cohérence de sa démarche plus que les pratiques en elles-mêmes ;
- *améliorer le benchmark en RSE* grâce à un indicateur intégré moyen par secteur et par taille d'entreprise, afin que les entreprises puissent se situer les unes par rapport aux autres ;
- *améliorer l'auto-évaluation en RSE* pour les entreprises qui ne souhaitent pas labelliser leurs démarches pour de multiples raisons (trop cher ou peu adapté à leurs spécificités). Une auto-évaluation multidimensionnelle pourrait donner aux petites structures une plus « grande marge explicative » avec un indicateur destiné à rendre compte de leur démarche globale et de les contextualiser. Cet indicateur intégré servirait d'élément de discussion préalable aux processus de contractualisation de partenariat, ce qui permettrait de combiner évaluation et échange direct entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Les donneurs d'ordre auraient ainsi une vision élargie des démarches RSE de leurs futurs partenaires et de leur cohérence globale ;
- *améliorer la transparence de la stratégie RSE* des entreprises et faciliter l'adoption du reporting intégré. Un indicateur intégré permettrait d'améliorer la qualité des informations extra-financières, notamment dans le cadre du reporting, et faciliterait l'adoption d'un rapport intégré. Des évaluations¹ sur la première année d'application du décret 225 constatent que de nombreuses entreprises, grandes ou petites, éprouvent encore des difficultés à fournir certaines informations exigées. La justification souvent avancée est la non-pertinence des items au regard de l'activité de l'entreprise. En outre, selon l'Autorité des marchés

(1) AMF (2013), *op. cit.* ; Jolivet (dir.), Magot L., Huc P. et Couteau C. (2013), *op. cit.*

financiers¹, aucune société ne semble vouloir (ou pouvoir) se lancer dans la production d'un document de référence présentant l'information « sous la forme d'un rapport intégré qui exposerait, de manière concise et cohérente, la stratégie, la gouvernance, la performance actuelle et future de l'entreprise ».

Piste 5 – Utiliser les avantages du numérique pour améliorer les actions de formation RSE envers les TPE et PME.

Contrairement aux grandes entreprises qui bénéficient de divers canaux internes (groupes de projet dédiés à la RSE, département RSE, etc.) ou externes (cabinets de conseils, clubs professionnels et réseaux d'entreprises, etc.), les petites structures n'ont souvent pas les moyens ou le temps d'enrichir en continu leurs connaissances et leurs compétences en RSE. Améliorer l'accès à une véritable formation permettrait de faire progresser la responsabilité sociale dans les PME et TPE. Toutefois, ces formations devront être assez souples pour être compatibles avec la gestion du temps d'une PME.

Grâce à la diffusion continue des nouvelles technologies de l'information, les formes d'apprentissage innovantes comme le *e-learning* peuvent être particulièrement adaptées à la réalité quotidienne d'un chef d'entreprise d'une petite structure ainsi qu'à ses salariés. Le *e-learning* doit permettre à tous les acteurs de l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences à distance, depuis leur lieu de travail ou leur domicile, avec une prise en charge globale professionnelle et pédagogique : accompagnement individualisé et ciblé selon les priorités professionnelles du moment, tutorat, utilisation d'espaces collaboratifs de type plateformes virtuelles, comme le *social learning*², pour une plus grande capitalisation des savoirs. Le *e-learning* pourrait offrir aux dirigeants de PME et aux autres acteurs de l'entreprise (salariés et représentants du personnel) la possibilité d'accéder à des modules pédagogiques et professionnalisants : benchmark des stratégies RSE, maîtrise des réglementations et des procédures nationales et internationales, gestion de projets RSE, appels d'offre dédiés à la RSE, auto-évaluation RSE, communication et valorisation, etc.

(1) *Ibid.*

(2) Le « social learning » permet de créer des ressources informationnelles et pédagogiques partagées *via* des plateformes virtuelles de travail communautaire et collaboratif (réseaux sociaux, web 3, etc.). Certains secteurs comme la santé (par exemple le réseau C2DS) y ont de plus en plus recours pour centraliser les informations et pour partager les connaissances avec les professionnels de santé, les industriels, les pouvoirs publics et les médias. Ce type de plateformes virtuelles pourrait être étendu à d'autres secteurs, voire à certaines filières (secteur automobile, bâtiment, etc.) particulièrement concernées par les enjeux de développement durable et de RSE.

Par ailleurs, afin de valoriser l'acquisition de compétences transversales dans les parcours professionnels (salariés, représentants du personnel), il serait souhaitable que la formation continue en RSE donne lieu à une certification professionnelle délivrée par l'établissement chargé du *e-learning*.

Dans une société de la connaissance où le partage des informations devient de plus en plus une condition du succès pour les entreprises, l'État pourrait mettre en place une véritable stratégie de développement de la RSE en lien avec le développement du numérique. La construction de ce type de formation se développerait dans les universités, les grandes écoles ou les centres de formation qui en auraient la gestion opérationnelle. L'État en partenariat avec ces réseaux d'établissements pourrait financer une partie de l'opération en mobilisant par exemple le FSE ou les fonds régionaux.

Piste 6 – Lancer un programme d'évaluation et de prospective de la RSE dans les TPE et PME.

Les entreprises ont besoin de disposer d'études d'impact sectorielles pour anticiper leurs besoins et pour mieux réaliser leurs arbitrages coûts/avantages. Un programme de recherche sur l'intérêt économique de la RSE leur permettrait à terme de mieux appréhender les conséquences de la RSE et ses conditions d'application sur leur environnement économique et social.

Par exemple, au niveau réglementaire, outre l'enjeu du reporting, les lois Grenelle obligent les entreprises à réaliser un bilan carbone¹, à pratiquer un « affichage environnemental » à destination des consommateurs² ou encore à faire des économies d'énergie³. L'impact de ces mesures est encore mal connu pour les TPE-PME, sur le plan économique, environnemental ou social : quelles conséquences sur le processus de création/destruction d'entreprises, sur les bassins locaux d'emploi, sur la structure des compétences et la formation, sur les conditions de travail ? Plus généralement, quels impacts du développement durable dans certains secteurs comme l'automobile, la logistique ou encore le bâtiment ? Quels besoins en compétences et en recrutement dans le bâtiment, les travaux publics ou sur le volet énergie-climat ? Doit-on privilégier des expérimentations dans des régions pilotes et comment ? Le développement durable peut-il aggraver ou au contraire réduire les inégalités territoriales et par quels mécanismes ? Autant de questions dont les

(1) Article 75 de la loi Grenelle I.

(2) Article 54 de la loi Grenelle I et article 228 de la loi Grenelle II.

(3) Article 78 de la loi Grenelle II.

réponses permettraient d'anticiper les mutations économiques, sociales et environnementales et leur articulation avec la RSE.

Ce programme de recherche et de prospective pour améliorer la connaissance des effets de la RSE pourrait s'inspirer du programme allemand *Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand* (« La responsabilité sociale dans les PME ») lancé par le ministère de l'Économie et de la Technologie, en lien avec l'Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Dans un souci d'opérationnalité de ces travaux pour les entreprises, les collectivités territoriales et les décideurs publics, il serait utile que le comité de pilotage de ce programme d'évaluation soit ouvert aux réseaux d'associations territoriaux concernés par la RSE.



CONCLUSION

Les objets premiers visés par la responsabilité sociale des entreprises ne sont pas marchands. Il s'agissait d'abord de faire en sorte que les entreprises prennent en compte les effets externes, notamment sociaux, de leurs activités. Puis la notion a glissé vers la prise en compte de toutes les parties prenantes (*stakeholders*). De ces deux points de vue, la responsabilité sociale des entreprises comme vecteur de performance sociale est une évidence. Ce qui est moins évident, c'est qu'elle puisse être aussi un levier stratégique de compétitivité pour les entreprises. D'un côté, en effet, la responsabilité sociale des entreprises, parce qu'elle prend en compte les parties prenantes, réduit les risques futurs liés à ces parties prenantes. Le profit espéré des entreprises socialement responsables devrait donc être plus élevé que celui des entreprises non responsables, toutes choses égales par ailleurs. D'un autre côté, être socialement responsable entraîne pour les entreprises des coûts immédiats, certains et récurrents, dus précisément à la prise en compte des parties prenantes. Ainsi, le profit espéré des entreprises responsables devrait être plus faible que celui des entreprises non responsables, toutes choses égales par ailleurs.

L'analyse originale sur données individuelles d'entreprise présentée dans cette étude montre que les effets positifs de la responsabilité sociale des entreprises surpassent les coûts. La RSE procure un gain de performance en moyenne de l'ordre de 13 % par rapport aux entreprises qui ne l'introduisent pas (toutes choses égales par ailleurs). Prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes peut ainsi constituer, au-delà des déclarations de principes, un véritable enjeu concret et tangible pour les entreprises (et pour toutes les parties prenantes).

Surtout, la RSE peut être une opportunité de repenser l'organisation de l'entreprise dans un écosystème économique et social élargi où les modes de « gouvernance partenariale » des relations interentreprises, grandes et petites sont également un atout. Cette étude plaide donc pour la mise en place d'une véritable stratégie axée sur la responsabilité des entreprises et sur la compétitivité. Mais la RSE ne doit pas, bien entendu, se réduire à des attentes économiques, Elle doit avant tout permettre de répondre aux attentes de la société civile et d'élever le niveau de la confiance entre l'ensemble des acteurs qui constituent notre société.



REMERCIEMENTS

Nous remercions Sandrine Aboubadra-Pauly, Philippe Askenazy, Gérard Capelli, Alain Champigneux, Karine Gingreau, Mohamed Harfi, Frédéric Lainé, Antoine Malone, Sanja Pekovic, Anthony Ratier, André Sobzack, dont les remarques ont permis d'améliorer substantiellement notre étude. Son contenu n'engage bien entendu que ses auteurs.

L'étude doit beaucoup à Olivier de Broca et Sylvie Chasseloup de l'équipe éditoriale de France Stratégie. Leurs conseils judicieux et leur soutien ont été précieux tout au long du processus de rédaction et de relecture. Nous tenons à les remercier particulièrement.

Nous remercions également toute l'équipe de la Chaire PME et Responsabilité Globale d'Audencia Business School de Nantes pour l'organisation d'un séminaire le 28 mars 2014 dédié à notre étude. Ce séminaire nous a permis de présenter notre travail en cours d'élaboration et d'échanger et de confronter plus particulièrement les résultats de notre évaluation avec des acteurs de terrain concernés par la RSE (entreprises, collectivités, banques, associations, etc.) mais aussi avec les chercheurs et les étudiants d'Audencia.

Nous associons à nos remerciements la chaire Développement Finance Durable et Investissement Responsable (FDIR, chaire de recherche conjointe entre le département d'économie de l'école polytechnique et l'IDEI de Toulouse School of Economics).

Nos remerciements vont aussi à la chaire partenariale de recherche « Performance des organisations » de la fondation Paris-Dauphine et de l'AFNOR.

Nous remercions enfin Myriam Métails, les participants du séminaire de la Plateforme RSE (28 avril 2015) ainsi que Camille Phé pour son appui dans l'organisation de ce séminaire.



ANNEXES



ANNEXE 1

LA RSE DANS L'ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011

Tableau I – RSE et régions françaises (entreprises de 50 salariés et plus)

	Nombre d'entreprises présentes dans la région (avec ou sans RSE)	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE (en %)	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE (en %)	Entreprises ne connaissant pas la RSE (en %)
DOM	438	47,5	9,8	42,7
Île-de-France	6 906	57,1	12,6	30,3
Champagne-Ardenne	541	50,5	16,1	33,5
Picardie	660	48,2	4,4	47,4
Haute-Normandie	614	45,8	13,2	41,0
Centre	872	48,5	14,0	37,6
Basse-Normandie	506	41,5	16,0	42,5
Bourgogne	584	48,8	10,1	41,1
Nord-Pas-de-Calais	1 264	51,4	11,9	36,6
Lorraine	724	42,0	9,8	48,2
Alsace	799	41,2	15,6	43,2
Franche-Comté	387	40,8	15,2	44,2
Pays de la Loire	1 694	47,3	10,0	42,7
Bretagne	1 168	46,1	11,4	42,6
Poitou-Charentes	573	48,5	13,1	38,4
Aquitaine	929	51,2	15,3	33,5

	Nombre d'entreprises présentes dans la région (avec ou sans RSE)	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE (en %)	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE (en %)	Entreprises ne connaissant pas la RSE (en %)
Midi-Pyrénées	795	47,5	13,6	38,9
Limousin	190	51,6	21,1	26,8
Rhône-Alpes	2 728	57,6	8,9	33,5
Auvergne	380	57,6	4,5	37,9
Languedoc-Roussillon	464	50,9	10,1	39,2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 293	45,3	9,9	44,8
Corse	69	62,3	0,0	37,7
Ensemble	24 578	51,3	11,7	37,0

Champ : entreprises de 50 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance.

Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable (2011) ; traitement France Stratégie

**Tableau II – RSE et intégration sociale des entreprises
(entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE)**

	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions RSE	Partenariat de long terme avec une association	Participation à des projets de réinsertion
Ensemble	17 190	12,7	13,4
10 à 49 salariés	14 309	11,7	12,8
50 à 249 salariés	2 505	17	16,4
250 à 499 salariés	250	19,2	17,2
500 salariés et plus	126	30,2	24,6

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance.

Lecture : 12,7 % des entreprises de 10 salariés ou plus connaissant la RSE mais ne menant aucune action qui en relève ont un partenariat de long terme avec une association.

Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable (2011) ; traitement France Stratégie

**Tableau III – RSE et intégration sociale des entreprises
(entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE)**

	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions RSE	Partenariat de long terme avec une association	Participation à des projets de réinsertion
Ensemble	42 318	28,7	28,7
10 à 49 salariés	29 713	23,4	24,8
50 à 249 salariés	9 331	37,2	35,3
250 à 499 salariés	1 669	45	38,6
500 salariés et plus	1 605	59,1	53,2

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance.

Lecture : 28,7 % des entreprises de 10 salariés ou plus connaissant la RSE et menant des actions qui en relèvent ont un partenariat de long terme avec une association.

Source : Insee, *Enquête sur les entreprises et le développement durable (2011)* ; traitement France Stratégie



ANNEXE 2

MÉTHODOLOGIE ET SÉLECTION DE TABLEAUX DE L'ÉVALUATION SUR LA RSE

A – Les variables entrant dans la construction des indicateurs RSE

Tableau A1 – Variables entrant dans la construction des indices RSE

COI 2006 Volet employeurs	
Dimension RH	<p>Certif_quali = « la production ou la prestation de service utilise une certification sur la qualité, les compétences techniques ou la sécurité » : Question E23_jour1 (a)</p> <p>Rh_form = « l'entreprise dispose de base de données centrales dans RH et formation » : Question B12_jour3</p> <p>Rh_collab = « l'entreprise utilise des outils de travail collaboratifs » : Question B15_jour1</p> <p>Rh_amel_rh = « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à un groupe de projet interne pour RH et formation » : Question G30_proj5</p> <p>Rh_competence = F27 « l'entreprise utilise internet pour des actions d'enseignement ou de formation de ses personnels » : Question F27_jour</p> <p>Rh_competence2 = « l'amélioration et/ou le maintien des compétences dans l'entreprise sont importantes (forte et très forte) » : Question A2_moy2</p> <p>Rh_amel_transv = « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à un groupe de projet interne pour améliorer environnement, sécurité, comptabilité » : Question G30_proj6</p>
Dimension Environnement/Éthique	<p>Certif_environ = « la production ou la prestation de service utilise une certification environnementale ou label éthique (ISO 14001, AB, commerce équitable, etc.) » : Question E23_jour2</p>

COI 2006
Volet employeurs

Dimension
Relation Client

Rc_label = « utilisation avec les clients de dispositif de labellisation des biens et services (NF, Qualicert etc.) » : Question C16_jour1

Rc_engage = « utilisation avec les clients de dispositif d'engagement contractuel à livrer ou fournir des bien ou service dans un délai limité » : Question C16_jour2

Ou = « utilisation avec les clients de dispositif d'engagement contractuel à répondre à une réclamation ou fournir un service après-vente dans un délai limité » : Question C16_jour3

Rc_appel = « utilisation avec les clients de dispositif de centre de contact ou d'appel destiné aux clients » : Question C16_jour4

Rc_crm = « utilisation avec les clients de dispositif informatique : gestion informatique intégrée de la relation client (CRM) » : Question C17_jour1

Rc_bclient = « le plus gros client exige une norme de qualité ou une procédure de contrôle de qualité » : Question C19_jour4

Rc_amel = « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à une groupe de projet interne pour la relation client » : Question G30_proj3

Etude_client = « dans son activité de conception ou marketing, l'entreprise utilise des études des attentes, du comportement ou de la satisfaction des clients » : Question E26_jour3

Dimension
Relation Fournisseur

Rf_lterme = « utilisation par l'entreprise de contrat cadre ou de relation de long terme avec certains fournisseurs » : Question D20_jour2
Rf_bfourni= « le plus gros fournisseur se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité » : Question D22_jour5

Rf_bf_si = « le plus gros fournisseur dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (commandes, facturation) » : Question D22_jour6

(a) correspond au numéro de la question telle qu'elle est posée dans le volet « employeurs » de l'enquête COI 2006.

Tableau A2 – Présentation de la variable « dispositifs de réglementation »

COI 2006
Volet employeur

Variable
« dispositifs de réglementation » = « depuis 2003, dans quelle mesure l'activité de votre entreprise a-t-elle été affectée par un changement dans la réglementation, les normes (sanitaires, environnementales, droit du travail, etc.) » : Question A3_activ1 (a)

(a) correspond au numéro de la question telle qu'elle est posée dans le volet « employeurs » de l'enquête COI 2006.

Tableau A3 – Distribution des variables entrant dans la construction des variables de RSE

	Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
certif_quali : « la production ou la prestation de service utilise une certification sur la qualité, les compétences techniques ou la sécurité »		
Non	4 664	54,9
Oui	3 838	45,1
certif_environ : « la production ou la prestation de service utilise une certification environnementale ou éthique »		
Non	7 084	83,3
Oui	1 418	16,7
rh_form : « l'entreprise dispose de base de données centrales dans RH et formation »		
Non	4 595	54
Oui	3 907	46
rh_collab : « l'entreprise utilise des outils de travail collaboratifs »		
Non	6 216	73,1
Oui	2 286	26,9
rh_amel_rh : « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à une groupe de projet interne pour RH et formation »		
Non	5 120	60,2
Oui	3 382	39,8
rh_competence : « l'entreprise utilise internet pour des actions d'enseignement ou de formation de ses personnels »		
Non	7 270	85,5
Oui	1 232	14,5
rh_competence2 : « l'amélioration et/ou le maintien des compétences dans l'entreprise sont importants »		
Non	753	8,9
Oui	7 749	91,1
rh_amel_transv : « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à une groupe de projet interne pour améliorer environnement, sécurité, comptabilité »		
Non	5 200	61,2
Oui	3 302	38,8
rc_label : « utilisation avec les clients de dispositif de labellisation des biens et services (NF, Qualicert, etc.) »		
Non	5 738	67,5
Oui	2 764	32,5
rc_engage : « utilisation avec les clients de dispositif d'engagement contractuel à livrer ou fournir des bien ou service dans un délai limité »		
Non	2 576	30,3
Oui	5 926	69,7

	Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
rc_appel : « utilisation avec les clients de dispositif de centre de contact ou d'appel destiné aux clients »		
Non	5 686	66,9
Oui	2 816	33,1
rc_crm : « utilisation avec les clients de dispositif informatique : gestion informatique intégrée de la relation client (CRM) »		
Non	7 002	82,4
Oui	1 500	17,6
rc_bclient : « le plus gros client exige une norme de qualité ou une procédure de contrôle de qualité »		
Non	4 523	53,2
Oui	3 979	46,8
rc_amel : « l'entreprise a eu recours à des prestations de conseil externes ou à une groupe de projet interne pour la relation client »		
Non	5 502	64,7
Oui	3 000	35,3
rf_lterme : « utilisation par l'entreprise de contrat cadre ou de relation de long terme avec certains fournisseurs »		
Non	3 360	39,5
Oui	5 142	60,5
rf_bfourni : « le plus gros fournisseur se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité »		
Non	3 766	44,3
Oui	4 736	55,7
rf_bf_si : « le plus gros fournisseur dispose d'un système informatique couplé avec celui de l'entreprise (commandes, facturation) »		
Non	6 859	80,7
Oui	1 643	19,3
etude_client : « dans son activité de conception ou marketing, l'entreprise utilise des études des attentes, du comportement ou de la satisfaction des clients »		
Non	4 689	55,1
Oui	3 813	44,9

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau A4 – Distribution de la variable « dispositifs de réglementation »

« **dispositifs de réglementation** » : « depuis 2003, dans quelle mesure l'activité de votre entreprise a-t-elle été affectée par un changement dans la réglementation, les normes (sanitaires, environnementales, droit du travail, etc.) »

	Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
Très faible ou faible	3 997	47
Forte ou très forte	4 505	53

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau A5 – Présentation des indicateurs RSE

	Construction
Indicateurs de RSE global	Indice RSE_ Rh + Indice RSE_Relation Client + Indice RSE_Relation Fournisseur + Indice RSE_ Environnement
Indicateur RSE_ Rh	certif_quali+rh_form+rh_collab+rh_amel_rh+rh_competence +rh_comptetence2+rh_amel_transv
Indicateur RSE_ Relation Client	rc_label+rc_engage+rc_appel+rc_crm+rc_bclient+rc_amel +etude_client
Indicateur RSE_ Relation Fournisseur	rf_lterme+rf_bfourni+rf_bf_si
Indicateur RSE_ Environnement	certif_environ

Remarque sur la construction de l'indicateur global

Dans l'indicateur RSE agrégé, tous les critères ont le même poids. En raisonnant en termes de dimension RSE, additionner les critères dans l'indicateur de RSE global revient à sous-pondérer certaines dimensions comme la dimension environnementale qui ne comporte qu'un seul indicateur. Des éléments tels que l'efficacité énergétique, l'usage des matières premières ou le recyclage par exemple, qui entrent dans la définition de la responsabilité environnementale des entreprises, ne peuvent malheureusement pas être mesurés avec les variables de l'enquête COI.

Additionner les critères comporte un autre inconvénient, cela ne permet pas de prendre en compte les interactions éventuelles entre les différents critères.

Finalement, la question est quel poids donner aux différents critères. Il s'agit d'un problème classique d'analyse multicritères. Le problème est que si l'on reste dans la théorie probabiliste classique, aucune méthode d'agrégation des critères n'est réellement satisfaisante. Par exemple, si l'on a deux critères avec une note allant de 0 à 4 par critère, il sera toujours très difficile de justifier (par une méthode probabiliste, quelles que soient les pondérations utilisées) pourquoi une entreprise préfère avoir une note de 2 à chacun des deux critères plutôt que 4 à l'un et 0 à l'autre : (2,2) préféré à (4,0) et (0,4) et (4,0) indifférent à (0,4).

Dans la littérature empirique économique, on utilise parfois une ACP ou ACM¹ pour construire statistiquement les poids et les « justifier ». Bien entendu, cette approche n'est en rien satisfaisante puisque probabiliste. Une méthode plus satisfaisante mais plus complexe est d'utiliser l'intégrale de Choquet, qui permet de définir des poids non pas seulement sur les critères pris individuellement, mais aussi sur des groupes de critères. Formellement, si x est un vecteur de notes (où chaque point du vecteur est une note concernant un critère d'évaluation), alors l'intégrale de Choquet pour le vecteur x , relativement à une capacité μ (appelée capacité de Choquet : une capacité est une probabilité non nécessairement additive, généralisation d'une probabilité classique) s'écrit :

$$C(x) = \sum_{i=1}^s [x_{\sigma(i)} - x_{\sigma(i-1)}] \mu(\sigma(i), \dots, \sigma(s))$$

où σ est une permutation sur S telle que $x_{\sigma(i)} \leq \dots \leq x_{\sigma(s)}$ et $x_{\sigma(0)}$ est initialisé à 0.

L'intégrale de Choquet est plus générale que la somme pondérée dans le sens où si la capacité μ est additive, l'intégrale de Choquet coïncide alors avec la somme pondérée : $C(x) = \sum_{i=1}^s \mu(\{i\}) x_i$

C'est la raison pour laquelle nous avons utilisé une méthode certes simple mais transparente, consistant à donner le même poids à tous les critères.

(1) ACP : analyse des correspondances principales ; ACM : analyse des correspondances multiples.

B – Statistiques descriptives

1. Secteur d'activité et RSE

Tableau B1 – Secteur d'activité et indicateur RSE global

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Secteur d'activité				
Biens de consommation	7,2	3,9	0	18
Biens intermédiaires et énergie	8,6	3,9	0	18
Biens d'équipement	8,8	4	0	18
Commerce	6,6	3,7	0	18
Construction	6,5	3,4	0	17
Finance et immobilier	7,8	3,4	0	17
Industrie agroalimentaire	8,4	3,7	0	17
Services aux entreprises et médias	7,5	3,7	0	17
Transport	6,2	3,6	0	18

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B2 – Secteur d'activité et indicateur RSE « relation client »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Secteur d'activité				
Biens de consommation	2,8	1,7	0	7
Biens intermédiaires et énergie	3,3	1,7	0	7
Biens d'équipement	3,4	1,8	0	7
Commerce	2,4	1,8	0	7
Construction	2,4	1,6	0	7
Finance et immobilier	3,1	1,7	0	7
Industrie agroalimentaire	3,3	1,8	0	7
Services aux entreprises et médias	2,9	1,8	0	7
Transport	2,6	1,7	0	7

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B3 – Secteur d’activité et indicateur RSE « relation fournisseur »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Secteur d’activité				
Biens de consommation	1,3	0,9	0	3
Biens intermédiaires et énergie	1,5	0,8	0	3
Biens d’équipement	1,6	0,9	0	3
Commerce	1,4	0,9	0	3
Construction	1,2	0,8	0	3
Finance et immobilier	1,3	0,8	0	3
Industrie agroalimentaire	1,5	0,8	0	3
Services aux entreprises et médias	1,1	0,9	0	3
Transport	1	0,9	0	3

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B4 – Secteur d’activité et indicateur RSE « ressources humaines »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Secteur d’activité				
Biens de consommation	2,9	1,8	0	7
Biens intermédiaires et énergie	3,5	1,8	0	7
Biens d’équipement	3,5	1,8	0	7
Commerce	2,7	1,6	0	7
Construction	2,7	1,6	0	7
Finance et immobilier	3,2	1,6	0	7
Industrie agroalimentaire	3,3	1,7	0	7
Services aux entreprises et médias	3,3	1,7	0	7
Transport	2,5	1,6	0	7

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B5 – Secteur d'activité et indicateur RSE « environnement »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Secteur d'activité				
Biens de consommation	0,1	0,3	0	1
Biens intermédiaires et énergie	0,3	0,5	0	1
Biens d'équipement	0,3	0,4	0	1
Commerces	0,1	0,3	0	1
Construction	0,1	0,3	0	1
Finance et immobilier	0,1	0,3	0	1
Industrie agroalimentaire	0,2	0,4	0	1
Services aux entreprises et médias	0,1	0,3	0	1
Transport	0,1	0,3	0	1

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

2. Taille des entreprises et RSE

Tableau B6 – Taille et indicateur RSE global

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille de l'entreprise				
Moins de 50 salariés	5,3	3,2	0	18
50 à 199 salariés	7,3	3,3	0	18
200 à 499 salariés	9,5	3,3	0	18
500 à 999 salariés	10,5	3,5	0	17
1 000 salariés et plus	12	3,2	1	18

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B7 – Taille et indicateur RSE « relation client »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille de l'entreprise				
Moins de 50 salariés	2	1,6	0	7
50 à 199 salariés	2,8	1,6	0	7
200 à 499 salariés	3,6	1,6	0	7
500 à 999 salariés	3,9	1,7	0	7
1 000 salariés et plus	4,5	1,6	0	7

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B8 – Taille et indicateur RSE « relation fournisseur »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille de l'entreprise				
Moins de 50 salariés	1,1	0,9	0	3
50 à 199 salariés	1,3	0,9	0	3
200 à 499 salariés	1,6	0,8	0	3
500 à 999 salariés	1,8	0,8	0	3
1 000 salariés et plus	2	0,8	0	3

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B9 – Taille et indicateur RSE « ressources humaines »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille de l'entreprise				
Moins de 50 salariés	2,1	1,4	0	7
50 à 199 salariés	3	1,5	0	7
200 à 499 salariés	3,9	1,6	0	7
500 à 999 salariés	4,5	1,6	0	7
1 000 salariés et plus	5	1,5	1	7

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau B10 – Taille et indicateur RSE « environnement »

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille de l'entreprise				
Moins de 50 salariés	0,1	0,3	0	1
50 à 199 salariés	0,1	0,3	0	1
200 à 499 salariés	0,2	0,4	0	1
500 à 999 salariés	0,3	0,5	0	1
1 000 salariés et plus	0,4	0,5	0	1

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

C – Distribution des variables dépendantes et indépendantes

Lorsque les indicateurs RSE ne sont pas déjà binaires, ils sont rendus binaires en opérant une coupure par rapport à la moyenne. Prenons par exemple la variable de l'indicateur RSE global, cette dernière a été construite en créant une variable binaire égale à 1 si la variable RSE global est supérieure à 7,34 (la valeur moyenne prise par RSE global), et 0 sinon.

Au total, cinq régressions logistiques seront effectuées avec les variables dépendantes suivantes :

- 1) RSE_global_binaire,
- 2) dimension environnement,
- 3) dimension relation client_binaire,
- 4) dimension relation fournisseur_binaire,
- 5) dimension ressources-humaines_binaire.

Le tableau suivant donne la distribution de ces variables.

Tableau C1 – Distribution des variables dépendantes

		Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
RSE_global binaire	0	4 546	53,5
	1	3 956	46,5
Environnement	0	7 084	83,3
	1	1 418	16,7
Relation client binaire	0	3 858	45,4
	1	4 644	54,6
Relation fournisseur binaire	0	4 537	53,4
	1	3 965	46,6
Ressources humaines binaire	0	5 283	62,1
	1	3 219	37,9

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Le tableau C1 donne deux types d'information. D'une part, il rassure quant à la distribution 0/1 des différents indices binaires. En effet, puisque l'analyse statistique consiste en la comparaison des deux groupes 0/1, il faut, pour que cette comparaison ait du sens, que chaque groupe ait des effectifs suffisamment « importants ». D'autre part, ce tableau montre que le nombre d'entreprises concernées par les différentes dimensions de la RSE est non négligeable. On note ainsi que 54,6 % d'entreprises ont mis en place des pratiques RSE dans le domaine « relation client ».

**Tableau C2 – Distribution des variables explicatives
utilisées dans les régressions logistiques**

		Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
Appartenance à un groupe	oui	4 612	54,3
	non	3 890	45,7
Appartenance à un réseau	oui	1 597	18,8
	non	6 905	81,2
Évolution du marché depuis 2003	en baisse	2 051	24,1
	stable	4 501	53
	en hausse	1 950	22,9
Évolution de la part de marché depuis 2003	en baisse	1 158	13,6
	stable	4 881	57,4
	en hausse	2 463	29
Marché international	non	4 807	56,5
	oui	3 695	43,5
Restructuration financière	oui	2 188	25,7
	non	6 314	74,3
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité	oui	420	4,9
	non	8 082	95,1
Importance Stratégie-Variété	non	5 261	61,9
	oui	3 241	38,1
Importance Stratégie-Qualité	non	8 194	96,4
	oui	308	3,6
Importance Stratégie-Nouveauté	non	4 903	57,7
	oui	3 599	42,3
Importance Stratégie-Prix	non	7 214	84,8
	oui	1 288	15,2
Importance Stratégie-Personnalisation	non	5 227	61,5
	oui	3 275	38,5
Secteur d'activité	Biens de consommation	465	5,5
	Biens intermédiaires et énergie	1 202	14
	Biens d'équipement	644	7,6
	Commerce	2 593	30,5
	Construction	695	8,2
	Finance et immobilier	357	4,2
	Industrie agroalimentaire	537	6,3
	Services aux entreprises et médias	1 247	14,7
	Transport	762	9

		Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
Taille	< 50 salariés	3 382	39,8
	50-199 salariés	2 821	33,2
	200-499 salariés	1 126	13,2
	500-999 salariés	621	7,3
	1 000 salariés et plus	552	6,5
	Total	8 502	100

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Remarque : ainsi, au total, douze variables sont retenues grâce à l'enquête COI pour caractériser les déterminants d'adoption de la RSE. Ces variables ont été ensuite regroupées en deux catégories : d'une part les variables qui peuvent influencer directement la mise en place de la RSE (variables explicatives du premier groupe), d'autre part les variables traditionnelles dites de « contrôle » (variables explicatives du second groupe : taille et secteurs d'activité). Au total, il y a douze variables dans le premier groupe et elles sont, pour une meilleure lecture, regroupées en cinq sous-groupes de facteurs ou déterminants RSE.

D – Régressions logistiques

**Tableau D1 – Les déterminants de l'indicateur RSE global
(régression logistique)**

	Coeffi- cient	Écart- type	Wald Chi-deux	Plus- value
Constante	- 2,6	0,18	188,82	0,00
Appartenance à un groupe (oui/non) Référence = non	0,95	0,05	307,48	0,00
Appartenance à un réseau (oui/non) Référence = non	0,33	0,07	19,75	0,00
Stratégie variété importante (oui/non) Référence = non	0,08	0,06	2,2	0,13
Stratégie nouveauté importante (oui/non) Référence = non	0,33	0,05	32,61	0,00
Stratégie qualité importante (oui/non) Référence = non	0,92	0,17	29,12	0,00
Stratégie prix importante (oui/non)	0,17	0,07	5,32	0,02

		Coeffi- cient	Écart- type	Wald Chi-deux	Plus- value
Référence = non					
Stratégie personnalisation importante (oui/non)		0,15	0,05	8,03	0,00
Référence = non					
Évolution du marché depuis 2003	En baisse	- 0,01	0,06	0,03	0,84
	En hausse	0,13	0,07	3,85	0,04
Référence = stable					
Évolution de la part de marché depuis 2003	En baisse	- 0,21	0,08	6,46	0,01
	En hausse	0,17	0,06	7,02	0,00
Référence = stable					
International (oui/non)		0,44	0,05	56,3	0,00
Référence = non					
Restructuration financière (oui/non)		0,18	0,05	9,13	0,00
Référence = non					
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (oui/non)		0,54	0,13	16,08	0,00
Référence = non					
Taille de l'entreprise	< 50 salariés	- 0,72	0,05	150,32	0,00
	200-499 salariés	0,94	0,08	132,51	0,00
	500-999 salariés	1,25	0,11	122,22	0,00
	1 000 salariés et plus	2,15	0,16	177,02	0,00
Référence = 50-199 salariés					
Secteur d'activité	Biens de consommation	- 0,34	0,12	7,23	0,00
	Biens intermédiaires et énergie	0,44	0,09	21,82	0,00
	Biens d'équipement	0,52	0,11	20,17	0,00
	Construction	0,2	0,11	3,31	0,06
	Finance et immobilier	0,32	0,13	5,91	0,01
	Industrie agroalimentaire	0,44	0,12	13,72	0,00
	Services aux entreprises et médias	0,01	0,08	0,02	0,87
	Transport	- 0,22	0,1	4,18	0,04

Max-rescaled R2 = 0,36.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

**Tableau D2 – Les déterminants de l'indicateur RSE « environnement »
(régression logistique)**

		Coeffi- cient	Écart- type	Wald Chi-deux	Plus- value
Constante		- 2,56	0,22	134,84	0,00
Appartenance à un groupe (oui/non) Référence = non		0,35	0,07	22,94	0,00
Appartenance à un réseau (oui/non) Référence = non		0,53	0,09	30,81	0,00
Stratégie variété importante (oui/non) Référence = non		- 0,09	0,07	1,63	0,2
Stratégie nouveauté importante (oui/non) Référence = non		0,28	0,07	14,9	0,00
Stratégie qualité importante (oui/non) Référence = non		- 0,06	0,19	0,1	0,74
Stratégie prix importante (oui/non) Référence = non		0,08	0,09	0,87	0,35
Stratégie personnalisation importante (oui/non) Référence = non		0,09	0,06	1,91	0,16
Évolution du marché depuis 2003 Référence = stable	En baisse	- 0,07	0,08	0,77	0,37
	En hausse	0,08	0,08	0,93	0,33
Évolution de la part de marché depuis 2003 Référence = stable	En baisse	0,00	0,1	0,00	0,99
	En hausse	- 0,24	0,07	9,91	0,00
International (oui/non) Référence = non		0,36	0,07	23,68	0,00
Restructuration financière (oui/non) Référence = non		0,00	0,07	0,00	0,92
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (oui/non) Référence = non		0,5	0,12	17,61	0,00
Taille de l'entreprise Référence = 50-199 salariés	< 50 salariés	- 0,38	0,08	19,84	0,00
	200-499 salariés	0,52	0,09	31,08	0,00
	500-999 salariés	0,94	0,1	74,37	0,00
	1 000 salariés et plus	1,47	0,11	179,86	0,00

		Coefficient	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus-value
Secteur d'activité Référence = Commerce	Biens de consommation	- 0,28	0,16	3,09	0,07
	Biens intermédiaires et énergie	0,77	0,1	51,89	0,00
	Biens d'équipement	0,47	0,12	13,67	0,00
	Construction	0,33	0,14	5,37	0,02
	Finance et immobilier	- 0,31	0,19	2,65	0,1
	Industrie agroalimentaire	0,58	0,13	19,59	0,00
	Services aux entreprises et médias	- 0,72	0,12	31,99	0,00
	Transport	- 0,49	0,15	9,94	0,00

Max-rescaled R2 = 0,1.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

**Tableau D3 – Les déterminants de l'indicateur RSE « relation client »
(régression logistique)**

		Coefficient	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus-value
Constante		- 1,91	0,16	134,06	0,00
Appartenance à un groupe (oui/non) Référence = non		0,54	0,05	109,87	0,00
Appartenance à un réseau (oui/non) Référence = non		0,13	0,07	3,77	0,05
Stratégie variété importante (oui/non) Référence = non		0,08	0,05	2,38	0,12
Stratégie nouveauté importante (oui/non) Référence = non		0,22	0,05	16,08	0,00
Stratégie qualité importante (oui/non) Référence = non		0,93	0,14	39,27	0,00
Stratégie prix importante (oui/non) Référence = non		0,14	0,06	4,33	0,03
Stratégie personnalisation importante (oui/non) Référence = non		0,12	0,05	6,02	0,01
Évolution du marché depuis 2003 Référence = stable	En baisse	0,03	0,06	0,23	0,62
	En hausse	0,17	0,06	7,03	0,00

		Coefficient	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus-value
Évolution de la part de marché depuis 2003 Référence = stable	En baisse	-0,08	0,08	1,24	0,26
	En hausse	0,19	0,06	9,87	0,00
International (oui/non) Référence = non		0,36	0,05	42,47	0,00
Restructuration financière (oui/non) Référence = non		0,24	0,05	18,64	0,00
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (oui/non) Référence = non		0,29	0,13	5,14	0,02
Taille de l'entreprise Référence = 50-199 salariés	< 50 salariés	-0,64	0,05	136,07	0,00
	200-499 salariés	0,65	0,08	63,01	0,00
	500-999 salariés	0,79	0,11	51,49	0,00
	1 000 salariés et plus	1,43	0,14	102,12	0,00
Secteur d'activité Référence = Commerce	Biens de consommation	-0,14	0,11	1,57	0,21
	Biens intermédiaires et énergie	0,56	0,08	40,01	0,00
	Biens d'équipement	0,58	0,11	27,5	0,00
	Construction	0,39	0,1	15,07	0,00
	Finance et Immobilier	0,52	0,13	16,46	0,00
	Industrie agroalimentaire	0,61	0,11	28,26	0,00
	Services aux entreprises et médias	0,18	0,08	4,67	0,03
Transport	0,17	0,09	3,16	0,07	

Max-rescaled R2 = 0,24.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau D4 – Les déterminants de l'indicateur RSE « relation fournisseur » (régression logistique)

	Coefficient	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus-value
Constante	-1,76	0,16	112,07	0,00
Appartenance à un groupe (oui/non) Référence = non	0,84	0,05	259,42	0,00
Appartenance à un réseau (oui/non) Référence = non	0,54	0,07	60,26	0,00
Stratégie variété importante (oui/non) Référence = non	0,07	0,05	1,66	0,19

		Coeffi- cient	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus- value
Stratégie nouveauté importante (oui/non)					
	Référence = non	0,25	0,05	21,87	0,00
Stratégie qualité importante (oui/non)					
	Référence = non	0,74	0,15	24,38	0,00
Stratégie prix importante (oui/non)					
	Référence = non	0,05	0,06	0,52	0,46
Stratégie personnalisation importante (oui/non)					
	Référence = non	-0,02	0,05	0,28	0,59
Évolution du marché depuis 2003	En baisse	-0,03	0,06	0,33	0,56
	En hausse	0,08	0,06	1,66	0,19
Évolution de la part de marché depuis 2003	En baisse	0,08	0,07	1,11	0,29
	En hausse	0,16	0,05	7,41	0,00
International (oui/non)					
	Référence = non	0,22	0,05	16,75	0,00
Restructuration financière (oui/non)					
	Référence = non	-0,03	0,05	0,32	0,56
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (oui/non)					
	Référence = non	0,29	0,11	6,28	0,01
Taille de l'entreprise	< 50 salariés	-0,48	0,05	71,65	0,00
	200-499 salariés	0,48	0,07	40,17	0,00
	500-999 salariés	0,73	0,1	53,19	0,00
	1 000 salariés et plus	1,07	0,11	88,34	0,00
Secteur d'activité	Biens de consommation	-0,25	0,11	4,71	0,02
	Biens interm. et énergie	0,13	0,08	2,38	0,12
	Biens d'équipement	0,52	0,1	23,71	0,00
	Construction	0,19	0,1	3,6	0,05
	Finance et immobilier	-0,11	0,12	0,86	0,35
	Industrie agroalimentaire	0,27	0,11	6,22	0,01
	Serv. entreprises et médias	-0,56	0,08	45,65	0,00
	Transport	-0,47	0,1	22,31	0,00

Max-rescaled R2 = 0,2116.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

**Tableau D5 – Les déterminants de l'indicateur RSE « ressources humaines »
(régression logistique)**

		Coeffi- cient	Écart- type	Wald Chi-deux	Plus- value
Constante		- 2,95	0,2	202,27	0,00
Appartenance à un groupe (oui/non) Référence = non		0,93	0,05	267,01	0,00
Appartenance à un réseau (oui/non) Référence = non		0,3	0,07	14,59	0,00
Stratégie variété importante (oui/non) Référence = non		- 0,01	0,06	0,08	0,77
Stratégie nouveauté importante (oui/non) Référence = non		0,37	0,06	37,89	0,00
Stratégie qualité importante (oui/non) Référence = non		1,03	0,18	29,62	0,00
Stratégie prix importante (oui/non) Référence = non		0,08	0,07	1,08	0,29
Stratégie personnalisation importante (oui/non) Référence = non		0,12	0,05	5,25	0,02
Évolution du marché depuis 2003	En baisse	- 0,01	0,07	0,06	0,79
Référence = stable	En hausse	0,08	0,07	1,48	0,22
Évolution de la part de marché depuis 2003	En baisse	- 0,23	0,08	6,93	0,00
Référence = stable	En hausse	0,09	0,06	2,18	0,13
International (oui/non) Référence = non		0,44	0,06	53,85	0,00
Restructuration financière (oui/non) Référence = non		0,17	0,05	8,42	0,00
Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (oui/non) Référence = non		0,44	0,12	12,75	0,00
Taille de l'entreprise	< 50 salariés	- 0,76	0,06	143,49	0,00
Référence = 50-199 salariés	200-499 salariés	0,81	0,07	111,72	0,00
	500-999 salariés	1,38	0,1	170,53	0,00
	1 000 salariés et plus	1,9	0,12	220,25	0,00

		Coeffi- cient	Écart- type	Wald Chi-deux	Plus- value
Secteur d'activité Référence = Commerce	Biens de consommation	- 0,39	0,13	8,91	0,00
	Biens intermédiaires et énergie	0,28	0,09	8,99	0,00
	Biens d'équipement	0,14	0,11	1,6	0,2
	Construction	0,33	0,11	8,15	0,00
	Finance et immobilier	0,42	0,13	9,63	0,00
	Industrie agroalimentaire	0,22	0,12	3,6	0,05
	Services aux entreprises et médias	0,3	0,09	11,62	0,00
	Transports	- 0,26	0,11	5,37	0,02

Max-rescaled R2 = 0,35.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau D6 – Lien entre RSE (variable dépendante) et la réglementation : régression logistique

Régression avec xxx comme variable dépendante	Coefficient associé à la variable « dispositifs de réglementation »	Écart-type	Wald Chi-deux	Plus-value
RSE global	0,29	0,05	31,46	0,00
Environnemental	0,33	0,06	26,98	0,00
Relation Client	0,28	0,04	34,13	0,00
Relation Fournisseur	0,13	0,04	7,57	0,00
RH	0,33	0,05	41,27	0,00

Les régressions incluent en plus de la variable de *hard law*, les mêmes variables explicatives que celles contenues dans les tableaux D1 à D5. Les Max-rescaled R2 sont respectivement de 0,36 ; 0,19 ; 0,24 ; 0,21 ; 0,35.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

E – Lien entre RSE et performance économique

1. Décalage temporel des variables de RSE

Les variables d'informations financières sont mesurées en 2006. Les variables de RSE sont mesurées entre 2003 et 2006. Cependant, lorsqu'une entreprise a une caractéristique en 2003 et qu'elle ne l'a plus en 2006, elle est mise dans la catégorie des entreprises qui n'a pas cette caractéristique. La raison principale est que des données récentes semblent plus fiables. On observe que la très grande majorité des entreprises qui avaient une caractéristique RSE en 2003 l'ont gardée en 2006. C'est le cas de 90 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE global (binaire), 99,7 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE certification environnementale (binaire), 100 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE relation client (binaire), 100 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE relation fournisseur (binaire), 82 % des entreprises en ce qui concerne la variable de RSE rh (binaire).

2. Estimation du modèle

Le modèle économétrique utilisé est le modèle linéaire général. Les variables de performance économique utilisées sont le profit par tête (en log), l'EBE par tête (en log) et la valeur ajoutée par tête (en log).

Toutes les régressions incluent par ailleurs les mêmes variables de contrôle, à savoir : l'appartenance à un groupe ou à un réseau, l'importance de la stratégie en termes de variété, de nouveauté, de qualité, de prix, ou de personnalisation (des produits, prestations ou services), l'évolution (depuis 2003) du marché concernant l'activité principale de l'entreprise, l'évolution (depuis 2003) de la part de marché de l'entreprise, la restructuration financière depuis 2003, la délocalisation depuis 2003 d'une partie de son activité à l'étranger, la variable « international », le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, la survenance d'un changement organisationnel (depuis 2003), l'utilisation de dispositifs de juste-à-temps ou flux tendu, l'utilisation d'outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID), l'utilisation d'outils d'optimisation de la chaîne logistique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Le tableau C2 contient les distributions de certaines variables de contrôle ci-dessus citées. Les tableaux E1 et E2 ci-dessous donnent les distributions des autres variables.

Tableau E1 – Distribution de variables de contrôle

		Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
Changement organisationnel (depuis 2003)	0	5 726	67,4
	1	2 776	32,6
Utilisation de dispositifs de juste-à-temps ou flux tendu	0	6 095	71,7
	1	2 407	28,3
Utilisation d'outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID)	0	5 152	60,6
	1	3 350	39,4
Utilisation d'outils d'optimisation de la chaîne logistique	0	6 559	77,2
	1	1 943	22,8

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau E2 – Nombre de niveaux hiérarchiques

Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
3,8	1,5	1	30

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Ensuite, dans une première série de régressions, il est rajouté (comme variable explicative) aux variables de contrôle précédentes, les variables (binarisées) : indicateur de RSE global, certification environnement binaire, relation client binaire, relation fournisseur binaire, rh binaire. Les résultats sont dans le tableau E3.

Dans une deuxième série de régressions, la variable (binaire) de « dispositifs de réglementation » est rajoutée (comme variable explicative) aux variables de contrôle précédentes. Les résultats sont donnés dans le tableau E4.

Enfin, dans une troisième série de régressions, il est ajouté (comme variable explicative) aux variables de contrôle précédentes une variable qui croise les variables « dispositifs de réglementation » et l'indicateur de RSE global binaire. Les résultats sont donnés dans le tableau E5.

3. Résultats des estimations sur la performance économique

Tableau E3 – RSE et performance économique mesurée par le profit par tête, l'EBE par tête et la valeur ajoutée par tête

	Profit par tête (log)			EBE par tête (log)			VA par tête (log)		
	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value
RSE global	0,15	0,03	0,00	0,15	0,03	0,00	0,1	0,01	0,00
Certification environnement	0,1	0,04	0,02	0,09	0,03	0,01	0,05	0,01	0,00
Relation client	0,05	0,03	0,11	0,06	0,03	0,02	0,05	0,01	0,00
Relation fournisseur	0,13	0,03	0,00	0,11	0,02	0,00	0,03	0,01	0,02
Rh	0,23	0,03	0,00	0,22	0,03	0,00	0,15	0,01	0,00

R2 pour les estimations RSE global sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,2.

R2 pour les estimations certification environnement sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,19.

R2 pour les estimations Relations Clients sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,19.

R2 pour les estimations Relations fournisseurs sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,19.

R2 pour les estimations RH sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,2.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

Tableau E4 – Variable « dispositifs de réglementation » et performance économique mesurée par le profit par tête, l'EBE par tête et la valeur ajoutée par tête

	Profit par tête (log)			EBE par tête (log)			VA par tête (log)		
	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value	Coef-ficient	Écart-type	Plus-value
« dispositifs de réglementation »	- 0,02	0,03	0,51	- 0,00	0,02	0,72	- 0,00	0,01	0,8

R2 sont respectivement 0,12 ; 0,19 ; 0,19.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises

**Tableau E5 – Variable « dispositifs de réglementation »
croisée avec RSE global binaire et performance économique
mesurée par le profit par tête, l'EBE par tête et la valeur ajoutée par tête**

	Profit par tête (log)			EBE par tête (log)			VA par tête (log)		
	Coef- ficient	Écart- type	Plus- value	Coef- ficient	Écart- type	Plus- value	Coef- ficient	Écart- type	Plus- value
Référence = ni dispositifs réglementaires, ni RSE									
Dispositifs réglementaires seuls	- 0,09	0,04	0,02	- 0,04	0,03	0,25	- 0,02	0,01	0,11
RSE seul	0,08	0,05	0,11	0,12	0,04	0,00	0,08	0,02	0,00
Dispositifs réglementaires et RSE	0,13	0,05	0,00	0,13	0,04	0,00	0,1	0,01	0,00

R2 sont respectivement 0,12 ; 0,19 et 0,19.

Source : enquête COI 2006 volet employeurs, appariée avec les EAE 2006 ; échantillon total : 8 502 entreprises



BIBLIOGRAPHIE

Acemoglu D. et Pischke J.-S. (1999), « Beyond Becker: Training in imperfect labour markets », *Economic Journal*, 109(453), p. F112-F142.

ACFCI, CGPME, Médiation Inter-Entreprises, ObsAR (2012), *Baromètre RSE dans les PME – Résultats détaillés*, www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=c2f1cde4-319f-486c-8c7f-4ec63cab2a80&groupId=11000.

Allouche J. et Laroche P. (2005), « A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 57, p. 18-41.

Alpha (2012), *Bilan de neuf années d'application de la loi NRE en matière de reporting social*, Groupe Alpha, www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/12/2012-reporting-social-etude-cep1.pdf.

AMF (2013), Recommandation AMF n° 2013-18 : *Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, www.amf-france.org.

AMF (2010), Recommandation AMF n° 2010-13 : *Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale*, www.amf-france.org.

Antras P., Garicano L. et Rossi-Hansberg E. (2008), « Organizing offshoring: Middle managers and communication costs », in Helpman E., Marin D. et Verdier T. (eds.), *The Organization of Firms in the Global Economy*, Harvard University Press, p. 311-340.

Arjalies D.L. (2010), « A social movement perspective on finance: How socially responsible investment mattered », *Journal of Business Ethics*, 92, p. 57-78.

Barnett M.L. et Salomon R.M. (2012), « Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance », *Strategic Management Journal*, 33(11), p. 1304-1320.

Bénabou R. et Tirole J. (2010), « Individual and corporate social responsibility », *Economica*, 77, p. 1-19.

Bénabou R. et Tirole J. (2006), « Incentives and prosocial behavior », *American Economic Review*, 96, p. 1652-1678.

Benhamou S. (2010), *Améliorer la gouvernance des entreprises et la participation des salariés*, Centre d'analyse stratégique, Rapports & Documents, n° 27, Paris, La Documentation française, www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000431.pdf.

Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011a), « Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? quels enjeux ? », *Document de travail*, n° 2011-02, Centre d'analyse stratégique, http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/racdact_perf_socpart17-05-2011_finalenligne_1.pdf.

Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011b), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises dans un contexte de sortie de crise », *La Note d'analyse*, n° 210, Centre d'analyse stratégique, janvier http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na210-performancesociale-2011-02-21_0.pdf.

Black S.E. et Lynch L.M. (2006), « Measuring organizational capital in the new economy », in Corrado C., Haltiwanger J. et Sichel D. (eds.), *Measuring Capital in the New Economy*, University of Chicago.

Blanquer J.-M. (2011), « Éducation au développement durable : troisième phase de généralisation », Direction générale de l'enseignement scolaire, circulaire n° 2011-186, www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=58234.

Bloom N., Sadun R. et Van Reenen J. (2010), « Recent advances in the empirics of organizational economics », *Annual Review of Economics*, 2, p. 105-137.

Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Brothers.

Bragdon J.H. et Marlin J.A.T. (1972), « Is pollution profitable? », *Risk Management*, 19(4), p. 9-18.

Brekke K.A. et Nyborg K. (2008), « Attracting responsible employees: Green production as labor market screening », *Resource and Energy Economics*, 30(4), p. 509-526.

Brovelli L., Drago X. et Molinié É. (2013), *Responsabilité et performance des organisations : 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, Rapport public au Gouvernement, juin, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_BROVELLI_-_DRAGO_-_MOLINIE.pdf.

- Carroll A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.
- Cavaco S. et Crifo P. (2013), « The CSR-performance missing link: Complementarity between environmental, social and business behavior criteria? », *Document de travail du département d'économie de l'École polytechnique*, n° 2013-07, www.economie.polytechnique.edu.
- CFDT (2012), *Le reporting de responsabilité sociale d'entreprise et son utilisation*, travaux coordonnés par Olivier Chabrol et Martiel Cozette, www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2012-11/dir2/le_reporting_rse_-_rapport_final.pdf.
- Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.
- Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM(2011) 681 final, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=FR>.
- Commission européenne (2006), *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, COM(2006) 136 final, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:FR:PDF>.
- Commission européenne (2001), *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>.
- Crifo P., Diaye M.-A. et Pekovic S. (2014), « Corporate social responsibility and firm performance: An empirical analysis of the quantity-quality trade-off on French data », *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.019.
- Crifo P., Diaye M.-A. et Oueghlissi R. (2014), « Measuring the effect of government ESG performance on sovereign borrowing cost », *Document de travail du département d'économie de l'École polytechnique*, n° 2014-04, www.economie.polytechnique.edu.
- Crifo P. et Forget V. (2015), « The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey », *Journal of Economic Surveys*, 29(1), p. 112-130.

Crifo P. et Mottis N. (2013), « Socially responsible investment in France », *Business & Society*, XX(X), p. 1-18.

Crifo P. et Mottis N. (2011), « L'investissement socialement responsable en France : opportunité de "niche" ou placement "mainstream" ? », *Gérer et comprendre*, n° 104, p. 14-25.

Crifo P. et Ponsard J.-P. (eds) (2010), *CSR: From Compliance to Opportunity*, Éditions de l'École polytechnique.

Crifo P., Crassous R. et Flam M. (2010), *L'économie verte et le rôle de l'industrie dans la croissance verte*, Étude pour le Cercle de l'industrie.

Dam L. et Scholtens L.R. (2008), « Environmental regulation and MNEs location: Does CSR matter? », *Ecological Economics*, 67, p. 55-65.

De Menton S. (2011), *La responsabilité sociétale des entreprises*, Rapport de la mission confiée par Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, février, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_RSE.pdf.

Delmas M. et Pekovic S. (2013), « Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability », *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), p. 230-252.

Delmas M., Etzion D. et Nairn-Birch N. (2013), « Triangulating environmental performance: What do corporate social responsibility ratings really capture? », *Academy of Management Perspectives*, doi:10.5465/amp.2012.0123.

Développement Durable (2013), *Document préparatoire au Plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)*, http://cdurable.info/IMG/pdf/1-2013_-_PJ_Plan_RSE.pdf.

Développement Durable (2007), *Plan national d'action pour des achats durables*, www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/002-3.pdf.

Doucin M. (2012), Compilation de documents publiés en tant qu'ambassadeur français pour la RSE, www.rse-et-ped.info/projets/diffusion-des-documents-de-lambassadeur-francais-pour-la-rse/.

Doucin M. (2011), « Corporate social responsibility: Private self-regulation is not enough », *Private sector opinion No. 24*, Global Corporate Governance Forum.

Dupré D., Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S. et Louvet P. (2006), « Les investisseurs paient pour l'éthique : conviction ou prudence ? », *Banque et marchés*, n° 84, p. 45-60.

Ernst É. et Honoré-Rougé Y. (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », *Insee Première*, n° 1421, novembre, www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1421/ip1421.pdf.

Ethos (2005), *Reporting environnemental et social : cadres légaux et normes volontaires*, Étude, décembre, www.ethosfund.ch/upload/publication/p41f_051231_reporting_environnemental_et_social_cadres_lgaux_et_normes_volontaires.pdf.

Forget V. (2010), « A survey of the literature on corporate social responsibility and financial performance », in Crifo P. et Ponsard J.-P. (eds), *CSR: From Compliance to Opportunity?*, Éditions de l'École polytechnique.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.

Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S. et Louvet P. (2012), *Which Dimensions of Social Responsibility Concern Financial Investors?*, Cahier de Recherche du CERAG 2012-01 E2, 37 p.

Griffin J.J. et Mahon J.F. (1997), « The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research », *Business & Society*, 36, p. 5-31.

Halme M. et Laurila J. (2009), « Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility », *Journal of Business Ethics*, 84(3), p. 325-339.

Handfield R.B. et Nichols E.L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Heal G. (2005), « Corporate social responsibility: An economic and financial framework », *The Geneva Papers*, 30, p. 387-409.

Hull C.E. et Rothenberg S. (2008), « Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation », *Strategic Management Journal*, 29, p. 781-789.

Kanji G.K. (1996), « Can total quality management help innovation? », *Total Quality Management*, 7(1), p. 3-9.

Kitzmueller M. et Shimshack J. (2012), « Economic perspectives on corporate social responsibility », *Journal of Economic Literature*, 50(1), p. 51-84.

KPMG (2005), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, juin, 55 p., www.kpmg.com.au/Portals/0/Kpmg%20Survey%202005_3.pdf.

Kudlak R., Krumay B. et Martinuzzi A. (2013), « Economic CSR performance & impacts », in Brunn C. (ed.), *Impact Measurement and Performance Analysis of CSR (IMPACT)*, EU 7th Framework Programme, www.csr-impact.eu.

Lanfranchi J. et Pekovic S. (2014), « How green is my firm? Workers' attitudes and behaviors towards job in environmentally-related firms », *Ecological Economics*, 100, p. 16-29.

Lavison C. (2011), *L'investissement socialement responsable*, Mémoire de master, École polytechnique, Sciences Po Paris, 49 p.

Lyon T.P. et Maxwell J.W. (2008), « Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective », *Review of Environmental Economics and Policy*, 1, p. 1-22.

Jolivet P. (dir.), Magot L., Huc P. et Couteau C. (2013), *Reporting extra-financier : première année d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II*, www.oree.org/3priorites/reporting-ancrage/ressources.html.

Mahesh C. (1993), « Total quality management in management development », *Journal of Management Development*, 12(7), p. 19-31.

Margolis J., Elfenbein H. et Walsh J. (2009), « Does it pay to be good? A meta-analysis and direction of research on the relationship between corporate social and financial performance », *Harvard University Working Paper*, 68 p.

Milgrom P. et Roberts J. (1990), « The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization », *American Economic Review*, 80(3), p. 511-528.

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

Orlitsky M., Schmidt F.L. et Rynes S.L. (2003), « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, 24(3), p. 403-441.

Orse (2010), *Étude benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables*, janvier, www.orse.org/benchmark_sur_la_communication_des_entreprises_du_cac_40_relative_aux_achats_responsables-52-79.html.

Orse (2010), *Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*, septembre, www.orse.org/reporting_des_grands_groupes_internationaux_en_matiere_d_achats_responsables-52-76.html

- Oseo (2012), « RSE, source de compétitivité pour les PME », *Regards sur les PME*, n° 22, Paris, La Documentation française.
- Pavelin S. et Porter L.A. (2008), « The corporate social performance content of innovation in the U.K », *Journal of Business Ethics*, 80(4), p. 711-725.
- Pekovic S. et Galia F. (2009), « From quality to innovation: Evidence from French employer survey », *Technovation*, 29(12), p. 829-842.
- Porter M. et Kramer M. (2002), « The competitive advantage of corporate philanthropy », *Harvard Business Review*, 80(9), p. 48-58.
- Reinhardt F. et Stavins R. (2010), « Corporate social responsibility, business strategy and the environment », *Oxford Review of Economic Policy*, 26(2), p. 164-181.
- Retailleau B. (2010), *Les entreprises de tailles intermédiaires au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance*, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.
- Slater S.F. et Narver J.C. (1998), « Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two », *Strategic Management Journal*, 19, p. 1001-1006.
- Stoffaës C. (2008), *Mittelstand : notre chaînon manquant*, Rapport du Conseil d'analyse économique franco-allemand.
- Tang H.K. (1998), « An integrative model of innovation in organizations », *Technovation*, 18(5), p. 297-309.
- UNEP-FI, UKSIF (2007), *Responsible investment in Focus: How leading public pension funds are meeting the challenge*, 85 p.
- United Nations Global Compact, Accenture (2010), *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study, 60 p., www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf.
- Vigeo (2013), *Green, Social and Ethical Funds in Europe*, 13^e édition, 27 p.
- Visser W. et Tolhurst N. (eds.) (2010), *The World Guide to CSR Reporting*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Zairi M. (1994), « Innovation or innovativeness, results of a benchmarking study », *Total Quality Management*, 5(3), p. 10-16.



SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACM	Analyse des correspondances multiples
ACP	Analyse des correspondances principales
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFD	Agence française de développement
AFG	Association française de la gestion financière
AMF	Autorité des marchés financiers
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
CDC	Caisse des dépôts
CEE	Centre d'étude de l'emploi
CIES	Comité intersyndical de l'épargne salariale
COI	(enquête) Changements organisationnels et informatisation
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestion de la relation client)
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DOM	Département d'outre-mer
DREES	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
EAE	Enquêtes annuelles d'entreprise
EBE	Excédent brut d'exploitation
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Résultat avant frais financiers, impôts, dépréciations et amortissements)
EDD 2011	Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011
ESG	(facteurs) environnementaux, sociaux et de gouvernance
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FEDER	Fonds européen de développement régional

FFR	Fonds de réserve des retraites
FIR	Forum pour l'investissement responsable
GIECC	Groupe d'experts international sur l'évolution du climat
GRI	Global Reporting Initiative
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISR	Investissement socialement responsable
NRE	Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
PME	Petites et moyennes entreprises
PPESV	Plan partenarial d'épargne salariale volontaire
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i> (Identification par radio fréquence)
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SEC	Securities and Exchange Commission
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne



Directeur de la publication :

Jean Pisani-Ferry, commissaire général

Directrice de la rédaction :

Selma Mahfouz, commissaire adjointe

Secrétaires de rédaction :

Olivier de Broca, Sylvie Chasseloup

Contact presse :

**Jean-Michel Roullé, directeur du service Édition-Communication,
01 42 75 61 37, jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr**

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



FRANCE STRATÉGIE

France Stratégie a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.
