



Network France



Les nouvelles frontières de la responsabilité sociétale en entreprise : un modèle au service de la performance ?

Le Global Compact France, Havas Paris, CSA Research et L'Express publient les résultats d'une étude intitulée *"Les nouvelles frontières de la responsabilité sociétale en entreprise : un modèle au service de la performance ?"*. Réalisée sur la base d'un sondage mené auprès de 192 entreprises, l'étude prospective analyse la place de la responsabilité sociétale en entreprise : quels sont ses bénéfices ? Quels sont les freins et leviers ? A quel point la démarche de responsabilité sociétale transforme le modèle économique des entreprises ? Sur quels acteurs s'appuient-elles ? Sur quelles grandes problématiques sociétales les entreprises estiment avoir un rôle à jouer ?

L'enquête, réalisée en ligne entre le 10 et le 24 mai 2016, a sondé 192 répondants (PDG, DG, Directeur de la communication, Directeur de la RSE) dont 156 entreprises signataires du Pacte mondial des Nations-Unies, soit 46 entreprises de moins de 50 personnes, 111 de plus de 250 et 45 de plus de 10 000 personnes, interrogées sur un corpus de 18 questions.

Enjeu incontournable pour l'avenir, la responsabilité sociétale semble aujourd'hui bien intégrée à la stratégie globale des entreprises, en premier lieu par les métiers qui relèvent du contrat de base : l'environnement, les économies d'énergie, la gestion des ressources humaines. Au-delà des bénéfices en termes d'image et alors même qu'elle n'est pas encore source de profits tangibles, les entreprises ont bien compris qu'il en allait de leur pérennité. Ainsi, la responsabilité sociétale constitue-t-elle le sens de l'histoire. Pour la majorité d'entre elles, la responsabilité sociétale est susceptible de transformer leur modèle économique quand, pour les plus pionnières, la RSE est déjà devenu un facteur de transformation allant jusqu'à donner naissance à de nouveaux produits et services. Devenue hautement stratégique, la RSE est devenue un service dédié sous la responsabilité de la direction générale quand elle ne relève pas plus directement de ses missions. Les clients et consommateurs mais aussi les collaborateurs et les fournisseurs incarnent les partenaires clés d'une démarche aboutie. Toutefois de nombreux freins à la mise en œuvre d'une politique de RSE demeurent comme l'absence de visibilité sur la création de valeur, le manque de temps, les mentalités ainsi que les coûts. Interrogées sur leur pouvoir d'agir, les entreprises estiment avoir un rôle à jouer en premier lieu sur la place des femmes dans la société, l'emploi des jeunes, le chômage puis le changement climatique.

Charlotte Frerot, secrétaire générale du Global Compact France « *Nos entreprises transforment déjà leurs modèles économiques, et nous montrons leur exemple pour en convaincre d'autres. Repousser les limites de la RSE et construire ensemble des sociétés vraiment durables nécessitera une appropriation des tendances sociétales actuelles par les entreprises. Les nouveaux Objectifs de Développement Durable offrent ainsi une opportunité historique de faire bouger tous les acteurs dans la même direction* ».

Agathe Bousquet, Présidente d'Havas Paris : « *La communication d'entreprise a beaucoup évolué ces quinze dernières années pour accompagner le mouvement d'intégration de la RSE dans les organisations. Nous sommes passés de séquences de communication où l'entreprise racontait épisodiquement sa responsabilité à une communication qui intègre systématiquement la RSE dans ses partis pris stratégique et créatif. Aujourd'hui chaque prise de parole pose la question de la responsabilité, a fortiori quand elle est destinée à promouvoir des nouveaux produits et services nés de ces nouveaux enjeux* ».

Pour Christelle Fumey, directrice adjointe du pôle Society chez CSA Research : « *Nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins. L'importance des enjeux liés à la RSE ne fait plus guère débat. Il ne s'agit plus de savoir s'il faut traiter ces questions ni même pourquoi le faire, mais plutôt comment et avec quels interlocuteurs. L'objectif sera désormais de dépasser les tensions qui existent entre les contraintes de court terme des entreprises et leurs enjeux de responsabilité sociétale, bien compris, à long terme* ».

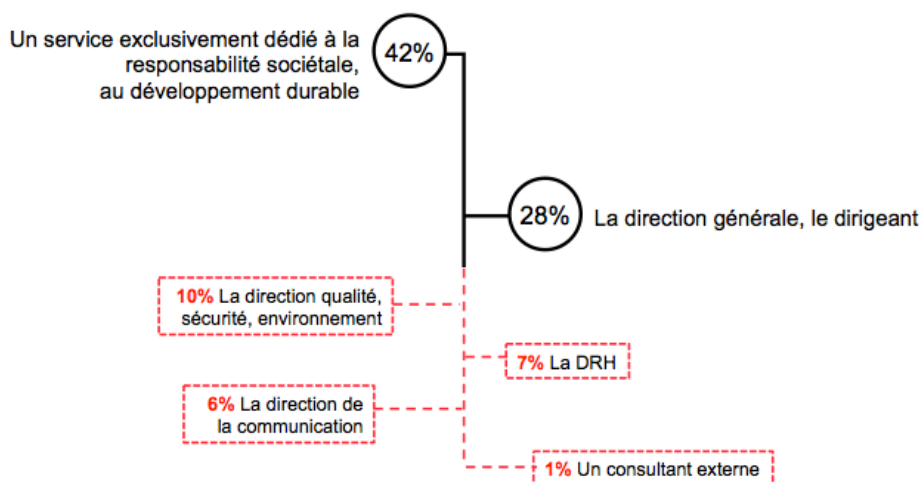
I LA RSE OU LE SENS DE L'HISTOIRE POUR LES ENTREPRISES

UNE PROBLÉMATIQUE QUI S’AFFIRME DÉSORMAIS COMME UN ENJEU INCONTOURNABLE

La RSE, un enjeu incontournable à l'avenir

95% des entreprises pensent que **les enjeux de RSE vont devenir plus importants à l'avenir**. Une tendance d'autant plus forte que 65% estiment qu'ils le seront « **beaucoup** » plus demain. Cette opinion est encore plus marquée sein des grands groupes (77% des entreprises de 5 000 salariés et plus).

Autre signe de la considération avec laquelle la problématique RSE est appréhendée par les entreprises, son rattachement aux directions générales. Dans la majorité des cas (70%), la politique RSE des entreprises est pilotée par des services qui s'occupent exclusivement de ces questions bien souvent sous la responsabilité directe de la direction générale, relevant même de ses missions. Seules 30% des entreprises confient encore la RSE à une autre direction, qu'il s'agisse de la direction qualité, sécurité, environnement, de la DRH, de la communication ou bien d'un consultant externe.



Par ailleurs, la RSE est perçue pour 77% des personnes interrogées comme une dimension bien intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Malgré ce chiffre très encourageant, on observe qu'elle n'est encore jugée « très bien » intégrée que dans une minorité des cas (18%) et que les entreprises de taille intermédiaire (33%) semblent avoir pris du retard, estimant pour 33% d'entre elles que la RSE est mal intégrée dans la stratégie globale de leur entreprise.

II

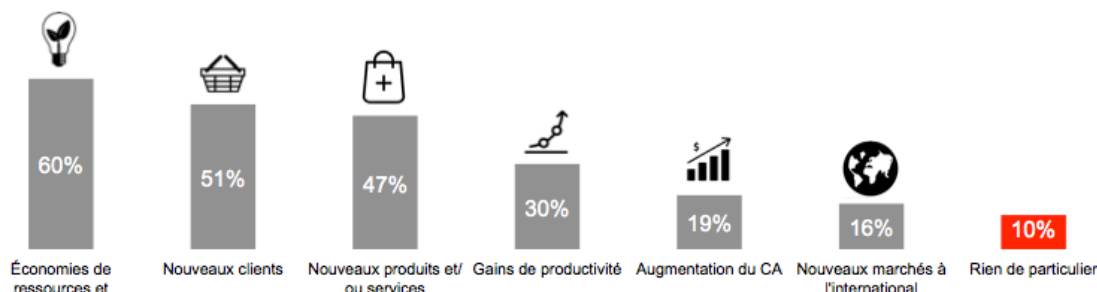
LA RSE, LEVIER DE PERFORMANCE?

AU-DELÀ DES BÉNÉFICES D'IMAGE : L'ASSURANCE DE LA PÉRENNITÉ, MALGRÉ DE FAIBLES PROFITS À COURT TERME

Les entreprises ont pris conscience de l'irréversibilité de la démarche RSE à qui elles considèrent devoir leur pérennité sur le long terme quasiment au même titre que leur image et leur réputation.

Lorsqu'on demande dans quels domaines la démarche RSE aura un impact pour l'entreprise, les répondants citent en premier lieu **l'image (93%)** mais aussi **sa pérennité à long terme (91%)**. **L'implication des salariés (88%)** est également perçue comme un bénéfice important, de même que **la différenciation par rapport à la concurrence (86%)** ou **l'innovation (81%)**. Les impacts concernant l'évolution du modèle économique (76%), l'attraction des talents (76%), la compétitivité (74%) ou encore les succès commerciaux (73%), s'ils sont loin d'être marginaux, sont cités dans un second temps.

Sur un plan plus opérationnel, les gains déjà observés de la démarche RSE par les entreprises interrogées sont en premier lieu les économies de ressources d'énergie (60% – dont 83% auprès des entreprises de plus de 5 000 salariés) ainsi que le développement de nouveaux clients et de nouveaux produits et/ou services (respectivement 51% et 47%). A un niveau moindre, les répondants mentionnent les gains de productivité (30%) puis, de manière beaucoup plus marginale, une augmentation du chiffre d'affaires (19%) et le gain de nouveaux marchés à l'international (16%). A noter que seuls 10% estiment que la démarche responsable de leur entreprise ne leur a apporté aucun bénéfice particulier.



III

LA RSE À LA CROISÉE DES CHEMINS

DES OBSTACLES À SURMONTER POUR REMETTRE À PLAT LES MODELES ECONOMIQUES

Outre les bénéfices évoqués plus haut, une démarche de RSE permet de renouveler et de renforcer le lien avec les parties-prenantes de l'entreprise.

Les partenaires considérés comme les plus importants pour mener à bien une démarche de responsabilité sociétale sont, tout d'abord, **les clients et les consommateurs (76%)** puis **les collaborateurs (73%)**. En troisième place, sont cités les fournisseurs et sous-traitants par 54% des répondants avec une importance particulière par les entreprises des secteurs du commerce et transport (72%) et de l'industrie (70%), qui placent ces parties-prenantes au même niveau que les collaborateurs. Plus loin dans la hiérarchie sont cités des partenaires moins liés à l'activité opérationnelle : les investisseurs et actionnaires (27%), les pouvoirs publics (18%) et les ONG, associations (17%). En fin de liste, on observe que les médias (5%) et de manière plus surprenante *a priori*, les syndicats et fédérations professionnelles (7%) sont jugés moins importants pour mener à bien une démarche de RSE.

Si le « contrat de base » de la RSE est rempli, de nouvelles frontières restent à explorer par les entreprises

Les expertises qui semblent avoir intégré en priorité la RSE sont **la gestion des ressources humaines (87%) et des installations (86%), la communication interne et externe (82%), la politique d'achats (78%) et le reporting annuel (76%)**. Elle semble toutefois moins considérée quand il s'agit des enjeux de politique commerciale et marketing (65%), d'innovation et de R&D (64%), de production et logistique (62%) et surtout de stratégie d'investissements (52%).

Cette hiérarchie montre bien que d'importantes marges de progression existent pour que la RSE irrigue complètement le modèle économique de l'entreprise. D'ailleurs, encore aujourd'hui, les chantiers prioritaires en matière de responsabilité sociétale au sein des entreprises interrogées sont la réduction de ses impacts sur l'environnement (74%) et la gestion responsable des RH (72%), avant le développement de nouveaux produits et services responsables (48%).

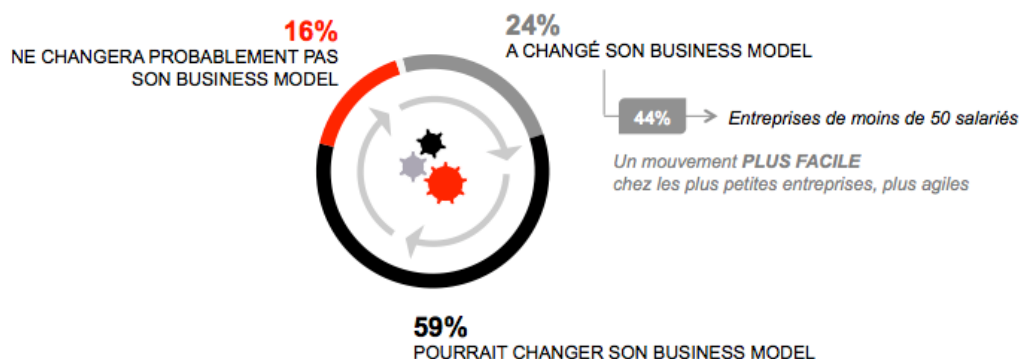
Des responsables confrontés à des visions de court et long termes qui s'opposent

Interrogés sur les principaux freins à lever pour que la RSE devienne partie intégrante du modèle économique par la RSE de leur entreprise, les responsables interrogés évoquent en premier lieu **le manque de visibilité sur la création de valeur future (56%)**. **Le manque de temps (39%), les mentalités (38%) et les freins financiers (36%)** constituent également des obstacles non négligeables au développement de ce type de démarche.

A cela s'ajoute un certain nombre d'autres freins, moins répandus cependant, comme la pression court-termiste des actionnaires (20%), les freins techniques (20%), l'absence de cadre contraignant (23%) ou encore le manque d'implication des dirigeants (24%) ou des collaborateurs (17%). Tout se passe comme si le conflit entre les contraintes de court terme et les visions à plus long terme enrayait l'implémentation de la RSE dans le modèle économique des entreprises.

Les entreprises commencent – doucement – à faire évoluer leur modèle économique

Dans ce contexte, moins d'un répondant sur 4 (**24%**) **estiment que la démarche RSE mise en place par leur entreprise a déjà changé son modèle économique**. C'est davantage le cas des petites entreprises (44%) dont l'organisation est plus flexible. Reste que la majorité des entreprises (59%) déclare que leur modèle économique n'a pas encore été transformé par la RSE mais qu'il pourrait l'être à l'avenir, tandis qu'une minorité (16%) estime que leur démarche de RSE ne changera probablement rien (30% parmi les répondants travaillant dans une entreprise de taille intermédiaire).



IV L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE : LES FEMMES, L'EMPLOI ET LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EN PRIORITÉ

La quasi-totalité des répondants (94%) estiment ainsi que leur entreprise a un rôle à jouer en ce qui concerne **la place des femmes dans la société**, juste devant **les difficultés des jeunes pour intégrer le marché de l'emploi** (91%) et **le chômage** (81%).

Le changement climatique (79%) représente également une problématique sur laquelle la majorité des répondant estiment que leur entreprise a un rôle à jouer. La corruption (71%), la protection de la vie privée et des données (70%) ainsi que le partage des richesses et la montée des inégalités (69%) sont également mentionnées mais à un niveau moindre.

En revanche, toutes les entreprises ne se saisissent pas de l'enjeu du vieillissement de la population (46%) et on constate enfin que, hors du scope économique et business, les entreprises ne s'estiment pas légitimes pour agir sur l'évasion fiscale (29%), l'arrivée de migrants et des réfugiés (23%), la montée des opinions politiques extrêmes (22%), la radicalité religieuse (17%) et le terrorisme (16%) ; problématiques sur lesquelles les entreprises estiment n'avoir pas ou peu de rôle à jouer.

