

8.

Entreprises : être socialement responsables ou mourir

Le seul objectif de l'entreprise, c'est le profit, disait Friedman. Trop simple ? Devenu faux ? Pourquoi ? Avec quelles conséquences ?

Le profit est un solde entre des dépenses certaines et des encaissements incertains. Il est donc instable et dépend des risques pris. De plus, le profit d'aujourd'hui influence celui de demain : l'incertitude se poursuit dans le temps. Avec le progrès économique et social, la transparence croissante de l'entreprise, le profit devient de plus en plus difficile à obtenir ; expliquer ; accumuler. Les entreprises qui y parviennent se développent selon des modalités en lien avec leurs responsabilités.

Quelles sont donc ces responsabilités ? Comment les assumer ou les infléchir ? Quel est leur rôle dans le jeu concurrentiel « classique » ? Les entreprises européennes sont-elles économiquement et socialement plus responsables que leurs concurrentes ? La responsabilité est-elle compatible avec le profit, la croissance et l'emploi ? Faut-il réguler ces nouvelles exigences ?

Contribution du Cercle des économistes

Jean-Paul Betbèze

Témoignages

Jean-Paul Bailly • Christophe Blanchard-Dignac • Jean-Pierre Martel
Tito Mboweni • RYU Jin Roy • Guillaume Sarkozy • Jean-Dominique Senard
Serge Villepelet

Modérateur

Henri Gibier

Responsabilité sociale, pourquoi ?

Jean-Paul Betbèze

■ Responsabilité sociale de l'entreprise : un slogan socialiste ?

Milton Friedman était autrement plus violent dans le *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970¹ quand il disait que ces «hommes d'affaires qui parlaient des responsabilités sociales de l'entreprise lui faisaient penser... à ce Français qui découvre à l'âge de 70 ans que toute sa vie il a fait de la prose». Pour lui, ces hommes d'affaires qui «croient défendre la libre entreprise quand ils proclament que l'entreprise ne se préoccupe pas «simplement» du profit, mais aussi de la promotion d'objectifs «sociétaux» désirables... sont d'involontaires marionnettes des forces intellectuelles qui ont sapé depuis quelques décennies les bases d'une société libre.» La position de Friedman est claire : «il y a une seule responsabilité sociétale de l'entreprise –qui est d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans duperie ou fraude».

■ **Bigre ! Pour avancer, peut-être faut-il se dire qu'une entreprise est une organisation...** qui fonctionne avec d'autres, dans un univers qui n'est pas de concurrence pure et parfaite. Dans ce contexte, une entreprise qui se voudrait plus socialement responsable qu'une autre aurait plus de coûts et moins de profit qu'elle, sauf à vendre plus cher à des clients qui partageraient ses valeurs. Mais on peut imaginer qu'il y aura moins de ces entreprises que qu'autres,

1. Milton Friedman, «La responsabilité sociale d'une entreprise est de maximiser son profit», *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970, repris et traduit dans *Sociétal* n°78, 4e trimestre 2012, avec une introduction de Gilles Saint-Paul, Professeur à Paris Business School.

donc que leur part de marché va diminuer. Le plus probable est alors que ces entreprises aient de moins en moins d'influence, sauf à ce que les valeurs qu'elles représentent soient jugées suffisamment importantes pour être défendues, ou à ce qu'elles fassent en sorte de populariser ces valeurs. À ce moment l'État peut intervenir, soit pour compenser le surcoût, soit pour changer les règles et faire en sorte que le niveau « socialement » responsable soit désormais celui de tous. Les lois du marché ont ainsi joué, en liaison avec celles de la société civile – qui sont différentes.

■ **Peut-être cette approche est la bonne façon d'intégrer logique économique et logique sociale**

L'économie fonctionne en effet, et toujours, dans un cadre social - et ce cadre évolue. Il évolue de l'intérieur, quand les conditions de travail, de pollution, de risque... sont contradictoires avec l'objectif même de profit. Il évolue aussi de l'extérieur, quand les clients n'acceptent pas d'acheter des produits qui sont réalisés dans des conditions qu'ils jugent indignes, scandaleuses ou injustes. C'est le cas des *sweatshops* où des enfants travaillaient pour Nike dans des conditions socialement inacceptables ou, très récemment dans ces entreprises de vêtements du Bangladesh qui abritaient des salariés dans des conditions dangereuses, jugées aujourd'hui aussi inacceptables.

Assez évidemment, ces entreprises vont se restructurer et se moderniser, avec plus de machines et sans doute moins de main-d'œuvre directe. Sans doute aussi un déplacement va se produire, pour mener ces activités vers des lieux plus pauvres encore. Avec le temps et la concurrence, les conditions de travail vont s'améliorer, donc les coûts augmenter, donc le prix final des produits.

■ **« Seuls les hommes peuvent avoir des responsabilités » (Milton Friedman)**

Mais on peut se demander quand même pourquoi des consommateurs européens (par exemple) achetaient des vêtements ou des chaussures pour quelques euros sans se poser de questions. Ils pouvaient s'imaginer sans doute qu'ils étaient produits dans des conditions « rustiques », pour des salaires « modestes »² En réalité, la responsabilité sociale de l'entreprise vient bien après la conscience sociale des consommateurs qui peuvent imaginer qu'il ne peut y avoir de miracle de coût de cette ampleur.

La vraie source de la conscience sociale de l'entreprise doit donc être celle des consommateurs – pour qu'ils communiquent leurs réactions aux actionnaires. Mais ceci n'existe que s'ils expriment assez fortement leur sentiment, si leur *voice* dépasse leur *exit* – celui de ne pas accepter le produit sans que personne ne sache pourquoi, a fortiori sans réagir dans une *loyalty* toute silencieuse.

2. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1970.

■ **C'est ici que le nouveau rôle des réseaux sociaux –au dedans et au dehors de l'entreprise –va intervenir**

Les réseaux sociaux sont un changement fondamental dans la logique de l'entreprise et dans son rapport à ses divers marchés, des biens, des services productifs ou des services financiers, donc par rapport aux clients, aux salariés, aux financiers. Dans ce contexte, les nouveaux médias représentent de nouvelles façons de faire naître des actions collectives, avec plus force et de vitesse que jamais, avec aussi des risques et des excès.

■ **C'est pourquoi les responsables d'entreprises doivent se soucier de leur responsabilité sociale et environnementale de fait, en l'intégrant dans une logique de rentabilité**

Ce mouvement prend un double aspect :

–l'entreprise doit d'abord savoir ce qu'elle fait (pour éviter des surprises et corriger), puis faire savoir ce qu'elle fait et devenir ainsi une entreprise plus citoyenne, ce qui lui attirera plus de clients, des salariés de meilleure qualité... –et donc un déplacement bénéficiaire de concurrence,

–l'entreprise doit faire évoluer en même temps les normes d'activité, qui seront celles de formation des coûts, des prix et donc des profits au niveau du marché.

Au fond, la «responsabilité sociale de l'entreprise» est la constatation la plus nette de la porosité de l'entreprise aux informations qui la traversent, comme elles traversent la société. L'entreprise n'est pas une boîte noire. Elle n'a pas de responsabilité en soi, ses clients, salariés et patrons oui. À eux de le dire et de l'assumer.

Social Responsibilities: Looking after Both Sides of the Fence

Tito Mboweni
AngloGold Ashanti

I would like to introduce my remarks by saying that for many years, companies have ignored their broader social responsibilities. Today, all companies are expected to at least understand that their responsibility is not just to the shareholders but to the broader stakeholder community. We do have a responsibility to shareholders, who are the owners of the companies; we must return something for the capital invested. But we also have a responsibility:

- to the communities in which we operate, because without them giving us the social licence to operate, our companies would not be able to operate;
- to future generations. In other words, in our operations today, we have to think not just of today's people, but also of tomorrow's people. They are going to have to be the inheritors of the environment we worked on;
- to the Governments and countries; we have to pay taxes; we have to obey all the rules and regulations of the particular countries in which we operate;
- to our employees and in the mining industry, this means in particular the safety of workers, safety in the form of border safety, but also health safety;
- to the management, to ensure that they continue to manage the company in the interests of all the stakeholders that I mentioned.

However, life has gone on a little bit these days. We find ourselves having to abide by the UN guiding principles on business and human rights amongst other things. This is to make sure that every business decision that we make is also guided by the basic principles of human rights. The days are gone when companies ignored the basic human rights of employees.

You might ask a question: if companies have to perform all these functions today, have they become development agencies or business organisations? In our case, for example, in the Eastern part of the Congo, we are a development agency. There is no Government activity there of any sort. We build the schools; we build the roads; we build the clinics. We even built a Catholic cathedral, because there was nobody else to build that cathedral.

In Ghana, we are the major anti malaria agency. We are the ones killing the mosquitoes, because the Government is not doing that. We cannot wait for the Government, because our employees will suffer from malaria. Therefore, their productivity will go down and we will make no profits. It is also in our interest that we kill malaria.

In South Africa, we are involved in large education projects, because there has been a lot of failure on the part of the previous Governments about education. In Australia, we also look after the environment, because we operate in an area which is highly environmentally sensitive. I say all of this because today's company really has to operate beyond the shareholder, in the broader community. However unfortunately, if you do not operate profitably, you will have to close the business and that is also socially irresponsible.

La Poste, acteur du développement responsable

Jean-Paul Bailly

Le Groupe La Poste

► La métamorphose de la Poste

La Poste a connu et va continuer à connaître une mutation extraordinaire, étroitement liée à la crise économique et plus encore à l'évolution de notre société vers le numérique. La quantité de courrier décroît de 6% par an et, entre 2007, notre point de référence, et 2020, aura probablement diminué de moitié.

Pour nous adapter à ces changements, nous menons une politique d'innovation et de rénovation. Nous avons complètement modernisé l'outil logistique du courrier et réinventons chaque jour le courrier et le colis de demain, en nous appuyant beaucoup sur le e-commerce et la distribution de services à domicile. Nous avons créé et développé une banque, devenue une banque de tous les Français ainsi qu'une banque du développement du territoire. Nous sommes devenus le quatrième opérateur mondial dans le colis et l'express et avons intégré le club très restreint des opérateurs qui transportent chaque année plus d'un milliard de colis. Enfin, chacun a pu constater la métamorphose extraordinaire des bureaux de poste et de la qualité de service, notamment la disparition de l'attente.

Tout cela va encore être accéléré car la clé de demain est la convergence de nos réseaux : les réseaux physiques mobiles de ceux qui vont chez les gens (facteurs, livreurs de colis) ; les réseaux fixes (points de présence et de relais postaux sur le territoire, qui lorsqu'on les additionne dépassent 25 000) ; enfin, les formidables capacités du numérique, qui vont permettre

de faire converger et de mettre en synergie l'ensemble de ces réseaux, et ainsi d'offrir de nouveaux services.

► **Comment se transformer ?**

La responsabilité sociale de l'entreprise est au cœur de la capacité à organiser une telle transformation car pour la conduire, tout commence par une vision à long terme et de l'ambition. Sans une ambition partagée, rien n'est possible. Sans elle, pas de sens au travail ; pas d'alignement des intérêts et des énergies ; pas de possibilité de conduire une vraie décentralisation. Sans elle, la décentralisation se transforme en un mouvement brownien.

Étant donné que la société civile est de plus en plus exigeante, parfois critique, à juste titre, de plus en plus en position de force (avec les réseaux sociaux et les ONG, tandis que d'autres acteurs intermédiaires ont tendance à s'affaiblir), quelle peut être cette ambition ? Elle ne peut pas ne pas porter en son cœur la responsabilité sociale ou, pour mieux dire, le développement responsable de l'entreprise.

Nous venons de finaliser notre projet stratégique pour les années qui viennent. Il commence évidemment par un chapitre sur l'ambition. Nous nous sommes efforcés d'y définir, en dix lignes, qui nous sommes, où nous allons et comment, exercice extrêmement intéressant et que je conseille. Voici donc notre ligne : « L'ambition du Groupe La Poste, entreprise publique de service fondée sur la confiance » – chaque mot compte – « est d'être un acteur du développement responsable de la société, en participant à ce que l'on pense en être les trois composantes :

- la réussite économique du pays ;
- le développement personnel des postières et des postiers ;
- la dynamique des territoires et leur cohésion sociale. »

Voilà qui nous sommes. Je passe sur la question de là où nous voulons aller, plus technique ; mais voilà comment nous voulons y aller. La Poste y parviendra en préservant une bonne santé économique, gage de la qualité de service et de l'exécution de ses missions de service public ; de l'amélioration continue de la satisfaction des clients ; de la qualité de vie au travail ; de la capacité de croissance externe du Groupe vers de nouvelles activités.

Le plus intéressant est que cette formulation ne sort pas du crâne de consultants ni même du Comité exécutif, mais provient d'une large consultation de 150 000 postiers et de 1 000 élus locaux. Notre projet stratégique est en phase avec ce qu'ils nous ont dit. Il a une force, une légitimité qui dépasse les dirigeants de l'entreprise et même leurs actionnaires.

On est loin des théories de Milton Friedman. Peut-on se désintéresser des employés, dont l'engagement, la motivation et la santé sont décisifs pour la réussite et la pérennité de l'entreprise ? Une entreprise digne de

La Poste, acteur du développement responsable

ce nom peut-elle ne pas soutenir et respecter le territoire sur lequel elle est implantée et qui constitue une ressource dont elle se nourrit ? Peut-on sacrifier le respect de ses valeurs –dans le cas de La Poste, les missions de service public –et les investissements à long terme à un profit immédiat ? Peut-on courir le risque, de plus en plus fort du fait des réseaux sociaux, d'une mauvaise réputation en n'étant pas exemplaire ? Et peut-on, en même temps, réaffirmer que la santé économique est vitale ?

Le Groupe La Poste a fait l'exercice, très important, de reformuler ce que veut dire –en tous cas pour nous –la bonne santé économique. Cela signifie simplement que l'entreprise doit faire des résultats suffisants pour financer ses investissements courants, payer ses impôts, payer l'intérêt de sa dette et verser des dividendes corrects sans s'endetter. Et si, en sus, elle fait quelques réserves, cela lui donne des capacités nouvelles pour son développement de demain.

Finalement, Milton Friedman n'a-t-il pas ignoré le plus important ? Car en ayant une telle politique, on crée la confiance de tous les partenaires.

Conjuguer développement et responsabilité

Christophe Blanchard-Dignac

La Française des Jeux

► La RSE doit être au cœur du modèle économique des entreprises

N'en déplaise à Milton Friedman, la RSE n'est plus aujourd'hui, dans la littérature économique, la bonne conscience des entreprises mécènes ou le luxe des entreprises prospères.

C'est elle qui donne le sens et la durée au développement d'une entreprise, ce développement qui crée le profit et que le profit permet de nourrir.

Comme l'anticipait déjà le « credo » du Président de Johnson et Johnson en 1943, l'entreprise durable est responsable au-delà de ses propres actionnaires. Elle est responsable vis-à-vis de ses clients, au premier chef, vis-à-vis de ses collaborateurs, vis-à-vis de ses partenaires, vis-à-vis de la collectivité. Lorsque cette entreprise, comme la Française des Jeux, est publique, qu'elle bénéficie de droits exclusifs, qu'elle s'inscrit dans une tradition de contribution financière à l'intérêt général, vieille de plusieurs siècles et, pour ce qui la concerne, de 80 ans et qu'elle s'adresse à 26 millions de clients à travers le réseau de proximité le plus large, le défi de la responsabilité n'en est que plus exigeant et plus mobilisateur.

Le jeu de hasard et d'argent n'est pas un commerce ordinaire. C'est pourquoi l'opérateur public FDJ, au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, a reçu pour mission de canaliser, dans un circuit contrôlé et sûr, la demande de jeu du grand public et d'en prévenir l'excès. Si l'opérateur public ne le faisait pas, c'est toute l'économie du jeu qui en serait affectée dans son développement et dans sa pérennité. C'est dire que la responsabilité est placée au cœur de l'économie même de l'entreprise.

Le modèle de jeu a tout naturellement rejailli sur le modèle d'entreprise, employeur, partenaire, mécène.

Conjuguer développement et responsabilité, pour naturelle que soit cette démarche dans une entreprise comme la Française des Jeux, n'est pas pour autant, un «long fleuve tranquille».

C'est le résultat d'un engagement résolu des collaborateurs, des dirigeants, et des actionnaires de l'entreprise. C'est l'aboutissement de la maturité d'une démarche RSE, vécue parfois comme une contrainte mais dont l'expérimentation tenace a démontré qu'elle permettait d'affronter tous les temps et surtout de créer de la valeur, celle de l'entreprise elle-même.

«Être socialement responsable ou mourir» c'est bien à cette question que l'entreprise a répondu en retenant le premier terme de l'alternative et en s'appuyant sur une triple conviction.

1. En l'ancrant dans le cœur d'activité et de la stratégie de long terme de l'entreprise, la RSE n'en est que plus pertinente et crédible

2. En mobilisant tout l'écosystème de l'entreprise interne et externe, la RSE n'en est que plus efficace

3. En mesurant la création de valeur pour tous et sa contribution au capital immatériel de l'entreprise, la RSE n'en est que plus durable.

► Pertinence et crédibilité

Bien qu'unique par son statut en monopole, la Française des Jeux n'est pas pour autant isolée, au contraire : 26 millions de clients, 34 000 points de vente dans 12 000 communes, 95% de ses mises redistribuées aux gagnants, à l'intérêt général, à ses partenaires du réseau. Marque populaire et historique, présente dans l'imaginaire de tous les Français, elle fonde sa politique RSE sur l'expression de ses responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes : dans les jeux et services qu'elle propose, dans la conduite de ses activités, dans les relations avec ses partenaires et enfin dans ses interactions et impacts avec la Société. Cette responsabilité en cercles concentriques s'est traduite par une politique articulée autour de 5 enjeux.

1. Jeu Serein : garantir la sécurité, la responsabilité et l'attractivité de notre offre de jeux.

2. Pratiques commerciales et partenariales responsables : promouvoir des pratiques responsables et durables avec l'ensemble de nos partenaires.

3. Tissu local dynamique : contribuer au dynamisme économique, social et sociétal des territoires sur lesquels nous nous développons.

4. Empreinte environnementale positive : innover pour préserver l'environnement.

5. Diversité et performance : exprimer la diversité sous toutes ses formes comme levier de performance.

Un exemple parlant : en 2004, le jeu de point de vente Rapido, jeu de tirage rapide, représentait 24% des ventes de FDJ ; ce jeu simple, et ne faisant l'objet d'aucune publicité, était aussi parmi les plus rentables de la société. Il était aussi rémunérateur pour l'État. Mais ce qui en faisait le succès commercial pouvait, en certains cas, conduire à des excès, voire à une addiction. Les modérateurs mis en place par l'entreprise et les décisions des pouvoirs publics ont ainsi conduit à le remplacer par un autre jeu de point de vente, Amigo, deux fois moins rapide et en pratique plus cher à produire : il ne représente aujourd'hui plus que 12% des ventes FDJ, ne contribue guère à son résultat, et beaucoup moins aux recettes de l'État. L'engagement pour un Jeu responsable a donc prévalu sur l'intérêt financier de court terme, celui de FDJ comme celui de l'État.

Pour autant, l'entreprise a su trouver d'autres relais de croissance et d'autres sources de rentabilité. Ses ventes en 2012 sont supérieures de 42% à leur niveau de 2004 et sa profitabilité légèrement supérieure, alors même que sa contribution totale à l'intérêt général a dépassé 3 milliards d'euros en 2012.

► Écosystème et efficacité

Au-delà de ses ressources financières, l'entreprise bénéficie d'un potentiel important sur les plans humain, territorial, sectoriel et partenarial, qu'elle se doit d'activer plus. Or, l'efficacité de la RSE réside dans cette mobilisation collective. Au cœur de ce réseau, la Française des Jeux travaille à l'activation et l'amélioration des différents cercles qui le compose.

Ainsi, en termes de gouvernance et de système managérial, la Française des Jeux a créé en 2012 un Comité Développement Durable au sein de son Conseil d'Administration. Elle a également innové en déployant des modules de formation à la RSE conçus sur-mesure pour chaque métier de l'entreprise. Auprès des 34 000 détaillants qui distribuent l'offre FDJ, l'entreprise déploie depuis longtemps des programmes de sensibilisation au Jeu responsable et souhaite élargir ses actions à d'autres domaines de la RSE (accessibilité des points de vente aux personnes à mobilité réduite, recyclage des tickets).

Très active au sein de l'Association Européenne des Loteries, dont elle est l'un des piliers, elle travaille actuellement à la création d'un référentiel RSE dédié au secteur. De la même façon, en tant que premier partenaire du Sport français, la Française des Jeux s'est engagée dans une nouvelle convention pour 4 ans avec le Comité National Olympique et Sportif Français pour l'accompagner notamment dans la conception d'un référentiel RSE spécifique aux organisations sportives.

Enfin, en reconduisant pour 5 ans sa Fondation d'entreprise avec un doublement de son budget, soit quelque 4% de son résultat net, la Française des Jeux entend démultiplier les actions sociétales et son impact sur la Société.

► **Création de valeur et durabilité**

L'impact de la RSE sur la performance financière n'est aujourd'hui qu'intuitivement démontré. Il existe pourtant dans les discours des acteurs économiques un consensus sur le lien positif entre la RSE et les opportunités de croissance. Le caractère évident de l'impact de la RSE sur «la création de valeur» est de plus en plus généralement admis, tout en considérant à la fois des actions RSE générant une véritable performance financière (consommation en transport plus économe, dématérialisation par exemple) et des actions RSE visant à préserver la «valeur future» (de l'entreprise, voire de la Société). Cette valeur future réside dans la part immatérielle du capital de l'entreprise. Dans l'économie d'aujourd'hui, 2/3 de la valeur des entreprises ne se lit plus dans le bilan, mais dans ses actifs extra financiers (actif client, technologique, marque, etc.)

La Française des Jeux, par choix et par conviction, suit et publie de nombreux indicateurs de performance RSE dictés par la loi NRE ou issus du Grenelle 2. L'entreprise a également sollicité à deux reprises une notation extra financière conduite par un tiers indépendant sous le prisme des questions centrales de l'ISO26000, avec la satisfaction d'atteindre en 2013 une note de 76/100, versus 69/100 en 2011.

L'entreprise s'attache aujourd'hui à mieux comprendre et par là à mieux mesurer en quoi la RSE crée de la valeur pour elle-même et pour chacune de ses parties prenantes. Les méthodologies ne se trouvant pas sur étagère, elle a donc innové en réalisant sa propre démarche. Même si elle est encore expérimentale et en partie qualitative, cette approche d'une rentabilité élargie permet de vérifier ce que l'intuition retient : la responsabilité crée de la valeur dans la durée pour peu qu'elle soit placée au cœur même du modèle économique d'une entreprise.

Il est vrai que désormais Milton Friedman s'est tu et que Michael E. Porter professeur à Harvard, est devenu le promoteur du concept de création de valeur partagée (*creating shared value*), un concept dont l'ambition est d'aller au-delà de la RSE.

La substitution de la création de valeur partagée au simple partage de la valeur donne au parti pris de la responsabilité une toute autre dimension. Être socialement responsable pour une entreprise ne serait plus ainsi un choix contraint dicté par la seule volonté de ne pas périr mais un choix positif reposant sur l'ambition de se développer et de prospérer. À nous de le démontrer en conjuguant développement et responsabilité.

Contraintes de l'autorégulation

Jean-Pierre Martel

Orrick Rambaud Martel

Nous sommes un cabinet d'avocats qui compte un millier d'avocats répartis dans vingt-trois bureaux de par le monde. On aurait tendance à penser qu'il n'y a pas de sentiment de responsabilité sociale dans ce type d'organisation. C'est tout à fait faux, même si ce sentiment de responsabilité se situe à un niveau primaire, celui de la conscience qu'il faut rendre à la vie une partie de la chance qu'elle nous a donnée. C'est pourquoi nous avons un programme extrêmement important d'actions *pro bono*, que ce soit aux États-Unis ou en France. Dans ce pays, nous avons par exemple fait la promotion de l'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière, gigantesque fondation de recherche et l'un des leaders européens actuels. Nous soutenons également Mécénat Chirurgie Cardiaque. C'est le stade primaire de la responsabilité sociale, fondé sur un volontarisme pur.

Je ne suis pas certain que nous en retrouvions beaucoup de profit en termes de compte d'exploitation. Mais nous en avons en termes de moral des troupes et d'autosatisfaction quant à ce que nous faisons de notre vie. Comblé ses propres aspirations est un profit certes peu appréciable par des actionnaires – mais nous n'en avons pas car nous sommes nos propres actionnaires, nous fonctionnons pour nous-mêmes, notre propre satisfaction est un grand profit.

Mais plutôt que de parler de responsabilité sociale dans un cabinet d'avocats, il me semble plus intéressant de tirer mon propos de mes expériences en matière de fusions-acquisitions d'entreprises, domaine dans lequel nous intervenons beaucoup.

► **Le phénomène d'autorégulation**

Le but de l'entreprise est d'être performante et surtout de durer. Pour cela, il faut qu'elle soit bien gérée. Je m'en tiendrai à la question de la gouvernance, même si dans les opérations de fusion-acquisition, liées à ce qu'on appelle en France « l'intérêt social » – concept purement français – d'autres problématiques se posent comme le financement ou les techniques de ré-allocation de la dette, *debt push down* dont il ne faut d'ailleurs pas abuser car toute chose est bonne si elle est de qualité et consommée avec modération, comme chacun sait.

En termes de gouvernance, on constate qu'il n'y a pas de vérité. On entend dire partout que les entreprises familiales, quelquefois autocratiques, sont les plus performantes ; dans le même temps, l'idée répandue est qu'il faut ouvrir la gouvernance, nommer des administrateurs indépendants. C'est très bien les administrateurs indépendants, mais il ne faut peut-être pas en abuser : des gens plus concernés sont peut-être préférable. Et puis, qu'est-ce qu'être indépendant ? Est-ce qu'un administrateur indépendant professionnel, qui tire ses revenus de cette position, est encore indépendant ? Les questions sont nombreuses sur ces sujets.

Le domaine de la gouvernance a ceci de particulier qu'avec la mondialisation, est apparu un besoin de moralisation et de pérennisation croissant et international. Pour une fois, la loi n'a pas eu l'initiative : c'est un sentiment général, collectif qui a abouti d'abord à de l'autorégulation. C'est ainsi que le droit a abordé ces sujets avec par exemple le code de gouvernance AFEP-MEDEF des entreprises cotées.

Désormais, le volontarisme, l'autorégulation et la contrainte sont en interaction permanente. De temps en temps, l'autorégulation répond à des contraintes, qu'elles soient des pouvoirs publics, du marché, des clients, des actionnaires ou des salariés. La contrainte légale vient assez souvent prendre le relais de l'autorégulation volontaire. Parfois, c'est l'inverse qui a lieu. On a par exemple abandonné le projet de loi pour l'encadrement de la rémunération des dirigeants pour lui substituer un acte volontaire : l'actualisation au mois de juin dernier du pacte AFEP-MEDEF.

► **Le glissement vers l'*accountability***

Du point de vue juridique, le système est assez complexe : il existe des règles volontaires, qui ne sont donc pas obligatoires ; mais si vous ne les respectez pas, la loi vient vous demander pourquoi. Ainsi le système se dévoie-t-il tranquillement de son origine, qui est éthique (*ethos*, en grec, veut dire comportement, action), pour se concentrer moins sur l'action que sur l'*accountability*, c'est-à-dire la capacité à rendre compte, la transparence. C'est là une influence anglo-saxonne assez forte : à partir du moment où

8. Entreprises : être socialement responsables ou mourir

j'ai un *process* formel parfaitement au point et respecté, je suis à l'abri, j'ai fait mon devoir. On contemple plus le dire que le faire. Or, les entreprises qui communiquent le plus ou le mieux ne sont pas nécessairement les plus vertueuses en termes de responsabilité sociale.

L'exercice d'autorégulation est en construction et a évidemment ses limites. On peut en identifier beaucoup, à commencer par les distorsions de concurrence résultant d'une incapacité évidente d'uniformiser les contraintes ou les normes. On ne peut pas se contenter de transposer un truc qui réussit dans un pays à un autre. Par exemple, peut-on concevoir que le modèle de cogestion allemand soit transposé en France tel quel, compte tenu de la différence culturelle qui existe entre les deux pays dans les rapports des partenaires sociaux ?

Il y a également des difficultés en termes de sanction. Nous avons des quantités de contraintes de *reporting*. C'est alors l'image qui est en cause. C'est le regard des autres qui est la sanction, beaucoup plus efficace qu'une sanction directe classique.

“Making Money is a Technique, Spending it is an Art”

RYU Jin Roy
Poongsan Group

Poongsan Group was founded by my late father 45 years ago. Today, we do 3 billion euros in annual sales, and have a global workforce of 4,500 employees. In simple terms, we make metal products like coin blanks. In fact, Poongsan made most of the euro coins in your pocket. We also make ammunition for military and sporting use.

Making money is a technique, but how you spend it is an art. There are many thousands of big companies in the world that are very successful at making profits. However, when it comes to how they use those profits, too many of them lack focus.

You have to have priorities. At Poongsan, we choose to reinvest money back into our companies so that we do not fall behind in the latest technology. We also invest in other innovations that boost productivity. Of course, we also need to reward our shareholders and give bonuses and raises to our employees, who work so hard to make the profits. In today's world, everything is scrutinized so closely, and the gap between the haves and the have-nots is getting wider.

► **How much should companies spend on social causes?**

There is really no one-size-fits-all formula, as each company is different. However, in the case of my country, Korea, the general unwritten rule is to spend at least 1% of your profits on good social causes. In the case of my company, it is a bit higher at about 5% of our profits. As CEO of my company, and as the son of the founder of the company, I spend about 30% of my total income on charitable causes.

In the case of my company and myself, the situation is a bit different, because my company manufactures ammunition and bombs. You could say there is a certain “guilt factor” regarding how we make money, even though it is for defense purposes. It is also very important for me and my company to keep a very good image. In today’s world, it is important to sell your products, but it is also important to project and preserve a positive image of your company.

We do not advertise our products, for obvious reasons. Therefore, we regularly spend more of our profits supporting socially important causes. For example, since we are a defense company, we spend a lot of money in relation to the military. We recently renovated and extended a multi purpose gymnasium for our military academy. We provide a lot of scholarship funds for members of our military and their families.

► **Does social responsibility pay off?**

Does spending such sum of money on charitable causes or social responsibility causes pay off? I believe the answer is yes. When a company has more credibility and does more good social deeds, regulatory authorities tend to be more cooperative and understanding of your point of view.

Another positive by-product of our company positive social works comes in the form of recruiting. We hired 50 college graduates this year, but for those 50 positions over 5,000 graduates applied. We were able to hire some of the best young minds in Korea.

► **More social responsibility for less tax**

Recently, news articles reported that, despite the fact that French goods companies make a lot of money in Korea, they give very little donations to local causes. Soon after hearing this news, I heard from a friend who is in the business of selling French luxury goods that there was a drop in sales, and not all for social reasons. Korean consumers are not only very knowledgeable, but also very sensitive.

I have a joint venture with a French company in Korea, and I can understand why it is so difficult for French companies to make donations. Relatively speaking, French companies pay very high corporate and income taxes. If my company and I were paying the tax rates that companies and executives pay in France, we would not be able to support the broad array of social causes that we do help. In this light, tax policy is one area where national governments can help encourage those in the private sector be more socially responsible.

In the United States, where we also have a factory, there are many ways to deduct taxes. This is done so that companies or individuals can deduct

“Making Money is a Technique, Spending it is an Art”

donations to charitable causes. In Korea, it is considered an obligation for successful corporations and owners to be socially responsible: the concept of *noblesse oblige*.

In conclusion, I am very pleased when my company is able to report healthy profits every year. That is, after all, why we are in business in the first place! However, I get even more gratification when we can then invest some portion of those profits on good social causes. As I quoted in the beginning, making money is a technique, but spending it wisely is a type of art. Like the paintings of Paul Cézanne; it is beautiful and priceless.

Liberté, égalité, responsabilité

Guillaume Sarkozy

Malakoff Médéric

Malakoff Médéric est un organisme non lucratif. Cela signifie que nous avons besoin de dégager des résultats pour constituer nos fonds propres. De fait, nous faisons de 6% à 8% de gains de productivité par an depuis la fusion du groupe en 2008.

► Ce qui nous attend si nous ne faisons rien

Oui, nous allons certainement dans le mur si nous ne changeons pas fondamentalement nos comportements, et par là j'entends notre approche de la protection sociale. J'ai fait quelques calculs de coin de table : d'ici 2020, si rien ne change, l'ensemble de nos systèmes de retraites sera grevé de 20 milliards d'euros de déficit ; notre système de santé, de 15 milliards d'euros de déficit. Soit 35 milliards d'euros, environ six à sept points de cotisations sociales.

Il faut prendre le taureau par les cornes, car ce qui nous attend si nous ne faisons rien, c'est soit six à sept points de cotisations en plus (sachant que la marge nette des entreprises est à 28, elles prendront un vrai coup dans l'aile), soit trois ou quatre points de TVA ou de CSG. Je ne suis pas sûr que nous en ayons tous conscience.

► Mieux organiser les prestations sociales

Je vais prendre l'exemple du domaine de la santé. Chacun de nous peut faire son examen de conscience, car nous avons tous des comportements pas toujours responsables par rapport à la protection sociale. «J'ai le droit à ma prestation», se dit-on souvent, plutôt que «je me prends en main». «Si je n'arrive pas à surmonter un accident de la vie, la société va m'aider», pense-t-on encore.

Les partenaires sociaux ont fait, au mois de janvier, un acte exceptionnel en établissant l'accord national interprofessionnel sur la santé dans les entreprises. On ne mesure pas encore combien il va changer l'organisation du système de soins en France et faire de l'entreprise un véritable territoire de santé. On pourra s'occuper du bien-être des salariés et de la productivité des entreprises.

Au sein du Groupe Malakoff Médéric, nous avons calculé que 70% de nos dépenses de prévoyance (indemnités journalières, incapacité, invalidité, décès) et 50% des dépenses de santé des salariés sont le fait des mêmes quatre à cinq pathologies. Or, la littérature mondiale nous montre qu'on peut prévenir la survenance de ces pathologies. Aujourd'hui, personne ne s'en occupe. C'est afin de nous en occuper avec les entreprises que nous développons la dimension de «territoire de santé» de ces entreprises. Cela veut dire : vrai dépistage, coaching, suivi des salariés qui le veulent bien, suivi de la posologie, création de réseaux de soin.

La santé en France représente une dépense de 230 milliards d'euros dont 170 milliards d'euros couverts par la sécurité sociale. Elle est financée par 65 millions de Français générant une activité pour 2 millions de professionnels de santé. 20 milliards d'euros pourraient être économisés, entre autre par des gains d'efficacité, mais un certain nombre de conditions devront être réunies.

Ce que je dis sur la santé peut être dit sur la retraite, le chômage et l'ensemble des prestations sociales. La situation n'est pas inéluctable. L'idée de baisser les prestations est insupportable : on ne peut pas mobiliser nos salariés, au cœur de l'incroyable compétition que nous avons dans le monde, en leur disant «on vous demande de travailler plus mais vous allez avoir moins d'avantages.» Ce n'est pas possible ; et comme il est difficile également d'augmenter les prélèvements, il faut bien trouver une autre solution.

Finalement, je me demande pourquoi ne pas réfléchir à la devise française, car elle constitue les ressorts de nos comportements. À la place de «Liberté, égalité, Fraternité», je proposerais : «Liberté, Égalité, Responsabilité».

Performance et responsabilité

Jean-Dominique Senard

Groupe Michelin

► Quelques faits concernant l'évolution des besoins de mobilité

Le respect des faits est une de nos valeurs.

Pour Michelin aujourd'hui, cela signifie faire face à la réalité : comprendre que la mobilité va continuer à croître dans les années qui viennent et admettre que cela pourrait ne pas avoir que des conséquences positives pour la société si, collectivement, nous ne changeons rien. Limiter ces conséquences est un sujet de fond pour Michelin.

Il y a environ 900 millions de véhicules dans le monde aujourd'hui. Il y en aura environ 1,8 milliard en 2030-2035. Cette évolution peut avoir des conséquences considérables.

Les transports routiers consomment à peu près la moitié du pétrole mondial et sont responsables de 18% des émissions mondiales de CO₂. Les pneumatiques représentent quant à eux 4 points sur ces 18%. C'est tout à fait significatif : quand vous faites le plein de votre véhicule, pensez-y, c'est une fois sur cinq lié à la consommation de carburant due à vos pneus.

Sans entrer dans le détail des scénarios plus ou moins dramatiques qui pourraient nous attendre à la fin du siècle, tenons-nous en au scénario moyen qui annonce une augmentation possible de la température de quatre ou cinq degrés, et ce, même en appliquant dès aujourd'hui toute une série de mesures qui pourraient permettre de limiter le réchauffement de la planète.

Autre sujet majeur pour notre société et pour Michelin : la sécurité sur les routes. Plus d'un million de personnes meurent chaque année sur les routes dans le monde, soit 3 000 morts par jour. À ce triste bilan viennent encore

s'ajouter près de 50 millions de blessés plus ou moins graves par an. Je ne veux pas inquiéter outre mesure ; mais quand vous êtes sur la route, votre sécurité et parfois votre vie dépendent uniquement de vos quatre pneus. Ils sont votre seul lien physique avec la route et leur surface en contact avec le sol ne dépasse pas, pour chacun d'entre eux, la surface de la paume d'une main...

► **Michelin face aux enjeux de la mobilité**

Nous faisons, depuis près de 125 ans, des choix fondamentaux auxquels nous entendons rester fidèles. Nous considérons que la mobilité en un fondement du développement humain et qu'elle est nécessaire à la croissance. Qu'il ne faut pas lutter contre son développement, mais bien faire en sorte qu'elle devienne durable, saine et protectrice. Notre mission, et elle s'exprime dans notre signature de marque «Michelin, une meilleure façon d'avancer» est de rendre possible une meilleure mobilité.

Et notre ambition est forte : nous avons l'intention de devenir une des entreprises les plus innovantes, performantes et responsables au monde. Nous en avons la capacité. Nous serons leader dans le développement de la mobilité dite durable.

Mon prédécesseur, Édouard Michelin, a mis en place au début des années 2000 la démarche «Performance et Responsabilité Michelin» qui est la formalisation de la politique de développement durable de notre entreprise. Nous donnons aujourd'hui un deuxième souffle à cette initiative en changeant la donne, c'est-à-dire en responsabilisant personnellement les 113 000 personnes du Groupe vis-à-vis d'un ensemble d'objectifs qui sont au cœur des enjeux stratégiques du groupe Michelin. C'est facile à dire, mais un peu plus compliqué à faire... car il faut intégrer la performance économique à un ensemble de performances qui n'ont parfois ou *a priori* que peu d'éléments en commun avec elle. Nous nous mobilisons fortement, par exemple, pour l'amélioration de la performance de nos produits. Nous serons ainsi capables, grâce aux pneus Michelin qui seront mis sur les routes d'ici 2020, de permettre aux véhicules d'économiser 3 milliards de litres de carburant ! Ce ne sont pas des mots en l'air, ce sont des chiffres avérés, basés sur des faits.

Nous nous sentons également responsables, comme tout industriel, de notre empreinte environnementale, que nous nous engageons à réduire considérablement sur la même période –d'au moins 40%.

Enfin, chez Michelin, les femmes et les hommes sont au cœur de nos priorités. Nous ne pouvons imaginer notre développement en harmonie avec la société qui nous entoure sans impliquer les équipes du Groupe dans un mouvement massif envers elle. Pour ouvrir Michelin au monde extérieur

8. Entreprises : être socialement responsables ou mourir

encore plus qu'il ne l'est aujourd'hui, nous avons récemment décidé d'offrir près de trente mille journées à nos équipes pour qu'elles puissent s'engager dans des actions en faveur de la vie locale.

Nous sommes conscients de nos responsabilités vis-à-vis de la société et nous venons d'en apercevoir quelques exemples forts. La mobilité n'est pas un problème. C'est même une véritable chance. Il ne faut pas s'opposer à son développement. Je dirais même qu'il faut peut-être mieux écouter les industriels qui veulent s'engager sur la voie d'une mobilité durable, plus sûre et plus respectueuse de notre environnement : les solutions à mettre en place coûtent cher, mais elles existent, et c'est l'entreprise qui, bien souvent, les porte... et les finance.

Créer des emplois, première responsabilité sociale

Serge Villepelet

PwC

En 2013 et en France, la véritable responsabilité sociale des entreprises est d'être compétitives et performantes de façon à être en situation de recruter.

► Les actions sociétales de PwC

Dans mon métier qui est de certifier les comptes, l'exemplarité est le maître-mot. Nous avons un code de conduite, où il est beaucoup question de responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, nous encourageons nos équipes à s'impliquer dans des activités sociales et caritatives. Il en va de même pour les associés.

Je vais vous exposer tout d'abord quelques exemples d'actions de PwC en matière de responsabilité sociale.

Nous avons un système très original, totalement tourné vers l'avancement et la promotion des jeunes. L'âge de soixante ans est chez nous une sorte de couperet, – qui d'ailleurs ne va pas tarder à me concerner – il implique notre départ de l'entreprise. Nous devons alors transmettre nos actions, qui n'ont pas de valeur patrimoniale, à leur valeur nominale à des jeunes associés. Ce système très original existe chez PwC aussi bien en France (cinq mille employés) que dans le reste du monde (Chine, États-Unis). Il permet à nos structures de se développer et de promouvoir des jeunes associés. Car dans le monde du conseil et de l'audit, on a besoin de «les pousser» : ce sont eux «qui savent». Par exemple, nous parlons tous de numérique, d'Internet, etc. Mais les jeunes générations comprennent et maîtrisent totalement ces concepts et techniques, tandis que nous sommes, à soixante ans, relativement «hors du coup». Ainsi, il faut permettre aux jeunes de «prendre la main», la

transmission harmonieuse du pouvoir fait aussi partie de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Autre exemple.

Lors de la crise du CPE en 2006, nous ne savions pas comment recruter. Nous connaissions alors une très forte croissance et devions nous battre avec nos autres grands confrères pour recruter. D'ailleurs, les cabinets de stratégie recrutaient un très grand nombre de jeunes dans les Écoles. Nous avons alors lancé le projet de recruter des littéraires dans les universités ce qui a plutôt bien marché : le projet Phénix. Nous avons ainsi démontré que si on y met du sien, le modèle que l'on connaît en Angleterre ou aux États-Unis où des diplômés de grandes universités littéraires peuvent réussir dans l'entreprise, peut fonctionner en France. Plusieurs entreprises, dont Axa, HSBC et la Société Générale, nous ont suivis dans cette initiative.

► Fondations d'entreprise

Nous avons également lancé une Fondation d'entreprise qui permet à nos jeunes de soutenir des associations. En 2013, nous avons été très heureux de décerner notre prix Coup de Cœur à un jeune qui s'est investi dans une association des quartiers nord de Marseille et a reçu plusieurs dizaines de milliers d'euros pour la soutenir.

Il s'agit, à chaque fois, des mêmes enjeux : la motivation, l'engagement, l'adhésion.

► L'enjeu de la compétitivité

Lors d'une réunion avec mes confrères afin de discuter de nos structures françaises, nous avons partagé le sentiment que notre rôle de patron de grand cabinet de conseil et de stratégie consistait à expliquer à nos réseaux pourquoi la performance des entités françaises était si dégradée comparée à celle des autres pays. Nous nous sommes dit, en plaisantant, que nous allions nous réunir en une sorte de syndicat qui serait chargé d'expliquer pourquoi c'est si difficile de faire du business en France. Certains de mes confrères m'ont dit alors qu'ils réfléchissaient à l'étape suivante, c'est-à-dire à ne plus avoir de structures en France mais des équipes, basées à Londres ou à Francfort, qui viendraient travailler en France. C'est un projet sérieux qui ne me plait pas du tout. Ainsi malgré les difficultés pour faire du business en France du fait notamment de l'environnement administratif, fiscal,... la vraie responsabilité sociale des entreprises c'est d'être compétitives afin de créer des emplois.

Lors d'une précédente session, Erik Orsenna a lancé l'idée de mettre en place un Erasmus pour les hommes politiques et pour certains chefs

d'entreprise, afin qu'ils voient comment les choses fonctionnent à l'étranger. Cette idée me plaît énormément. Il est temps de réconcilier les Français avec les entreprises, la compétitivité et la volonté de gagner. Ceux d'entre nous qui voyagent peuvent voir partout cet appétit de succès, cette volonté de remporter des marchés. Il faudrait qu'elle soit également partagée en France.

Cela ne me plaît pas du tout d'avoir deux de mes quatre enfants à l'étranger. Les deux autres sont encore étudiants : je n'ai pas envie, au terme de leurs études, d'en avoir quatre à l'étranger. En 2013, la vraie responsabilité sociale des entreprises françaises est de créer des emplois en France notamment pour les jeunes.

Échanges

Maxime Augusseau, lauréat du concours «*Inventez 2020*»

Comment les entreprises valorisent-elles leur démarche RSE, que ce soit lorsqu'elles ont pour clients des entreprises (BtoB) ou des consommateurs (BtoC) ?

Guillaume Sarkozy

En BtoB, il existe ce concept d'«entreprise territoire de santé» dont j'ai parlé. Mais en tant que compagnie d'assurance et de santé, nous avons aussi des assurés individuels et avec eux aussi, nous allons développer des programmes pour optimiser les ressources.

Jean-Paul Bailly

Le Groupe La Poste est une très grande entreprise de BtoC et, c'est moins connu, de BtoB. Pour le courrier et l'express notamment, nous sommes une entreprise de BtoB plus que de BtoC. Afin d'expliquer la manière dont nous valorisons notre démarche RSE dans les deux cas, je prendrai l'exemple de l'émission de CO2. Nous faisons des progrès et des efforts considérables dans ce domaine. Ils valorisent notre action auprès des ménages français aussi bien qu'auprès des acteurs du BtoB. Nous avons fait -20% entre 2008 et 2013 ; nous ferons -30% d'ici 2030. Nous menons une politique où tout à la fois on mesure, on audit, on réduit et on compense, en développant des programmes dans les pays en développement. Si bien que lorsque vous envoyez une lettre ou un colis par La Poste, ils sont désormais absolument neutres d'un point de vue carbone.

Jean-Dominique Senard

Pour une entreprise comme Michelin, le BtoB concerne les relations avec les constructeurs automobiles, les flottes de camions et les compagnies aériennes. Le BtoC concerne la relation que nous avons avec vous quand vous changez vos

pneus. Clairement, notre valorisation passe par la technologie : tout ce que l'on peut apporter en terme d'efficacité énergétique, de sécurité, de durabilité, de bruit etc. se valorise. Certes pas toujours aussi bien que nous le souhaiterions, mais c'est tout de même par ce biais technologique et l'apport à la société que nous pouvons valoriser nos pneus.

Question du public

À vous entendre, être socialement responsable, revient à canaliser. La Française des Jeux canalise le jeu, La Poste canalise les échanges sociaux, Michelin canalise la mobilité ; « canaliser », c'est-à-dire réguler et durer. Comment concilier les objectifs de rentabilité à court terme – créer du profit pour rémunérer l'actionnaire – et de durabilité – et créer non du profit, mais du sens ?

La recherche d'équilibre entre ces deux temps, revient à poser la question des modes de gouvernance. Ne pensez-vous pas que le capitalisme tel qu'on le connaît est arrivé à ses limites et que pour régler l'arbitrage, l'économie collaborative est le modèle de gouvernance vers lequel il faut évoluer ?

Christophe Blanchard-Dignac

Au mot « concilier » je préférerais celui de « conjuguer ».

Il y a deux conceptions de la responsabilité sociale des entreprises. La conception traditionnelle est de partager une partie de la valeur créée par l'entreprise : de donner, par exemple, de l'argent à des bonnes causes. Ainsi, la Française des Jeux a depuis vingt ans une Fondation qui recueille 4% du résultat annuel de l'entreprise – imaginez ce que cela donnerait appliqué aux entreprises du CAC 40, si 4% de leur profit servait au mécénat. De plus, 6% des effectifs de la Française des Jeux sont en situation de handicap. C'est une obligation légale, mais nous avons voulu la satisfaire par nous-mêmes : cela nous permet, puisque nous sommes crédibles, d'être plus actifs avec les associations.

La conception moderne de la RSE est de la mettre au cœur du modèle économique, c'est-à-dire de créer de la valeur avec la RSE. Dans le domaine de la santé par exemple, nous tous Français avons une carte de crédit sur un compte débiteur : la Carte Vitale. Si on ne change pas de modèle, si on ne met pas la responsabilité sociale des entreprises au cœur de l'appréciation que l'on a de la performance économique, de la valeur d'une entreprise (qui n'est pas seulement la valeur de ses comptes et un certain nombre d'éléments immatériels, mais aussi la somme de ses externalités positives et négatives), on laisse perdurer une situation totalement irresponsable.

Adopter la conception première de la RSE est déjà un progrès, surtout face à un État indigent et qui se désengage, mais n'est pas suffisant. Il faut mettre la RSE au cœur du modèle économique. Il ne faut pas concilier, il faut conjuguer.

Question du public

Les problèmes que vous évoquez ne relèvent que partiellement de la responsabilité des entreprises. La vraie responsabilité est politique. Selon Angela Merkel, l'Europe représente 8% de la population, 25% du PNB mondial... et 50% des coûts sociaux. Comment faire sentir à ceux qui nous dirigent la nécessité d'une responsabilisation et de la mise en action de méthodes d'évolution de long terme ?

Guillaume Sarkozy

Je ne suis pas d'accord avec vous. Si on met cela entre les mains des politiques, il ne se passera pas grand-chose. Non qu'ils soient plus mauvais que nous –les politiques sont le reflet de la société –mais les entreprises sont bien plus dynamiques sur ces questions. Que les chefs d'entreprise s'engagent.

Question du public

Les détracteurs de la RSE s'appuient sur le fait qu'il est très difficile de mesurer de manière concrète les retours sur investissement des stratégies et pratiques de RSE. Sur quelles données et quelles durées vous appuyez-vous pour affirmer que la RSE est rentable dans le cadre des nouvelles contraintes de l'économie mondialisée informationnelle ?

Guillaume Sarkozy

Je ne dissocie pas la valeur ajoutée sociale de la valeur ajoutée économique, la RSE de la rentabilité économique. Ce n'est pas possible. Le retour sur investissements doit toujours être présent. Consommons mieux, soyons plus responsables, c'est tout ce que je peux dire.

Jean-Dominique Senard

Il est intéressant de regarder ce qui se passe aux États-Unis dans les entreprises qui couvrent leurs salariés de façon significative. Ces expériences montrent le gain extraordinaire de motivation des salariés lorsqu'on leur dit : «Soignez-vous et voyez ce qui se passe : cette vigilance se mesure. En contrepartie, nous allons améliorer votre soin et la capacité monétaire de votre soin.» C'est un sujet central là-bas. Le modèle a des résultats exceptionnels et est parfaitement exportable.

Quant à la manière de mesurer les retours sur investissement de la RSE chez Michelin, cela se fait de manière assez directe. Sur cinq ou dix ans, on peut mesurer comment les produits ont été valorisés en fonction des innovations technologiques qui y ont été introduites. Vous retrouvez l'investissement technologique dans le prix et la valorisation du produit.

Tito Mboweni

As a mining company, we do lots of bad things. We dig up the ground; more often than not, we divert rivers. In South Africa, we send mine workers 34km underground –not a happy place to be– to mine gold. If we did not have a corporate social responsibility approach, what likely damage would be done in the medium to long term? Underground, you would have more workers dying; they would get unhealthier. If we pollute the groundwater system in Ghana, the communities will be worse off. If we do not focus on the eradication of malaria, more of our workers will not arrive for work. Therefore, business will not operate.

Although you can quantify the return on investment, sometimes you are on a hiding to nowhere. You should focus on the positivity that you are creating in society. We have to make sure that we have an environmental policy that says: you dig up the earth, but you rehabilitate it for future generations. You dig up the ground, but you make sure that you do not pollute groundwater. This is for the benefit of the farmers downstream, the fish that people are going to eat and the water they drink...

This cannot be quantified, but the positive externalities are great. Instead of sending workers 4km underground, we are better off using technology, so we can still mine that gold from the surface and not send people 4km underground to die. I think you have to look at the return on investment in a far broader context.

I was listening to the debate with our colleagues and trying to understand the French ecosystem –sometimes, when you are in a different country, in a debate, there might be domestic issues that get into the discussion and you have to be very careful. However, colleagues, I think we should also differentiate between philanthropy (the sort of things that Bill Gates and others do), and corporate social responsibility. It is a big conceptual difference. Do I do things because I have money and I want to please the people? Or do I have to do this for the survival of the company and the country, and to make a good contribution that is also going to be beneficial to shareholders?

Christophe Blanchard-Dignac

Les évaluations ne sont pas aisées mais peuvent se faire. Par exemple en matière d'économies d'énergie : nous avons changé nos salles informatiques à Vitrolles et récupérons les calories pour chauffer le bâtiment. Nous économisons donc du CO₂ et de l'argent. Nous savons calculer le montant de cette économie et savons combien nous a coûté l'investissement. Il est très facile de faire le calcul pour tout ce qui concerne la dépense environnementale.

En ce qui concerne la manière de traiter ses collaborateurs, de les motiver, de faire de l'action sociale (mécénat, etc.), les retours sur investissement sont plus compliqués à calculer mais pas impossibles. Nous avons un petit résultat à la Française des Jeux, sur les 3 milliards d'euros que nous distribuons à l'État, ils représentent 115 millions d'euros. Pour ces évaluations, nous avons maximisé les

coûts et minimisé les profits pour être sûrs de ne pas être subjectifs. Nous avons calculé à partir de quatre de nos sept engagements de développement durable que la RSE nous rapportait 7,5 millions et 18 millions à la société dans son ensemble. Donc 30% pour nous et 70% pour la société. Cela veut dire que la RSE est un investissement rentable. C'est cela qui doit rentrer dans la tête des financiers.

Jean-Paul Bailly

On voit bien, au travers de notre débat, qu'on change de modèle. Pourtant, les outils de mesure et d'appréciation n'ont pas tellement changé. Les économistes ont un rôle à jouer pour nous aider à passer d'outils qui mesurent la rentabilité récurrente, trimestre après trimestre, à de vrais outils qui correspondent au nouveau modèle, et mesurent la pérennité et la capacité de développement.

Jean-Pierre Martel

Je crois que le débat nous a convaincus que les chefs d'entreprise s'engagent et bougent. Mais je voudrais rappeler une évidence : l'entreprise est une collectivité. Lorsque nous parlons de RSE, nous parlons de responsabilité vis-à-vis de la collectivité. Il n'y a pas que le chef d'entreprise dans l'entreprise. L'ensemble des parties prenantes doit participer à cet effort, et ne pas en laisser la charge au seul chef d'entreprise. Non seulement le management, mais aussi les actionnaires, les salariés, les banquiers, les clients, les fournisseurs, les collectivités locales, l'État, tous doivent y participer. Lorsque des fonctionnaires des impôts lancent un redressement sur une entreprise cotée qui touche 80% de la capitalisation boursière et 100 fois le résultat, et qu'à la question de savoir comment on informe le marché ils n'ont que des réponses dilatoires, c'est de l'irresponsabilité sociale.

Il faut appeler à ce que tout le monde participe à l'effort sociétal.

Question du public

Pensez-vous que, avec le développement de la RSE et l'essor d'entreprises vertueuses, une mise en cause de responsabilités à partir de démarches volontaires apparaîtra, sur les plans international et national ?

Jean-Pierre Martel

L'articulation entre régulation et sanction est compliquée à faire parce qu'il faut d'abord définir ce qui est bon ou mauvais de manière suffisamment précise pour pouvoir appliquer une sanction, le cas échéant. Il est difficile de passer à une sanction au sens juridique (amendes, etc.), tant que l'on n'est pas capable de définir une règle que chacun doit respecter. Définir un modèle et des critères sur la base desquels les sanctions pourraient être appliquées me paraît extrêmement complexe. Selon moi, la véritable sanction est celle des clients, des consommateurs, des actionnaires, des salariés qui quittent l'entreprise.

Quant au plan international, je ne vois pas comment des pratiques uniformisées de protection sociale pourraient se construire dans une harmonie mondiale. Je crois que, hélas, ma génération ne sera pas le témoin d'une telle construction.

Jean-Dominique Senard

Récemment, j'ai été confronté au problème d'un client, entreprise publique allemande, qui ne voulait pas de pneus Michelin si nous n'étions pas à un certain niveau dans l'échelle de valeurs de telle agence internationale de notation sociale. Nous sommes en train de changer de monde. La notation et la sanction vont à l'évidence se faire sur le plan international, les ONG prenant le relais allègrement et le système Internet faisant le reste. C'est aujourd'hui pour Michelin un vecteur de sensibilité considérable. C'est bien cela qui va changer le monde dans les quinze ans qui viennent.

Jean-Paul Betbèze

Je résumerai notre débat sur la responsabilité sociale des entreprises en quelques points.

Il est difficile d'avoir une responsabilité sociale dans l'entreprise sans responsabilité sociale de l'État. Si l'État dépense trop, la situation des entreprises se complique.

Il faut s'efforcer de réunir la diversité des espaces, des personnes, des enjeux avant de formuler en quelques mots des objectifs et des projets.

Il faut convaincre en interne et en externe que l'entreprise poursuit un même objectif, par exemple en n'opposant pas profit à *pro bono*. Nous devons réunir également par notre conviction, par notre mesure, la façon de montrer que nous sommes vertueux, et que nous fabriquons une nouvelle compétitivité.

Le problème de la bonne mesure se pose. Il y a de la concurrence pour la définir. La mesure à l'anglo-saxonne est une certaine façon de présenter les choses qui n'est pas nécessairement celle que nous vivons.

Nous devons mettre un nouveau moteur dans nos entreprises. La RSE introduit la société et le temps au cœur de l'entreprise. Le temps futur –c'est là qu'est la différence. Le temps pour faire évoluer l'entreprise, pour la faire débattre, pour la faire mieux partager. L'art du profit est l'art de l'expliquer dans la durée, afin de soutenir l'activité de la croissance en France... afin que tous nos enfants restent ici.

