

Nos convictions RSE

Redonner du
Sens à l'Entreprise



MEDEF

Édito



L'adoption récente de la loi Pacte a mis l'accent sur la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en modifiant l'objet social et en invitant les entreprises à se doter d'une raison d'être. Ce contexte constitue une opportunité pour elles de se réinterroger sur leur mission vis-à-vis de la société.

En favorisant, dans les entreprises, la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et économiques de leur activité, la RSE questionne la stratégie, la gouvernance et les processus des entreprises. Elle vise à renforcer la cohérence, voire l'alignement, entre leur modèle d'affaires et les attentes multiples de leurs différentes parties prenantes : des actionnaires en recherche de durabilité et de performance pour leurs investissements, des clients de plus en plus sensibles à l'impact social et environnemental des produits et services qu'ils consomment, et des collaborateurs qui souhaitent travailler pour une entreprise dont l'action est en ligne avec leurs valeurs.

Les entreprises et le MEDEF sont depuis longtemps engagés en matière de RSE et souhaitent aujourd'hui poursuivre et renforcer cet engagement, avec la conviction que la RSE est une des conditions de l'attractivité, de la différenciation et de la compétitivité des entreprises, tout en constituant une réponse aux attentes de la société.

En effet, la démarche RSE est un outil faisant partie de la stratégie des entreprises, pour renforcer leur performance et leur pérennité. Le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes est un élément essentiel pour l'efficacité et la réussite de la démarche. Les solutions découlent d'une véritable intelligence collective, au service du projet d'entreprise et de sa contribution à l'atteinte d'objectifs sociaux, environnementaux et économiques.

En outre, la RSE représente un puissant levier managérial pour développer l'attractivité de son entreprise et fidéliser les talents. Tous, au sein de l'entreprise, peuvent contribuer à la démarche RSE, de la direction générale aux collaborateurs. La RSE représente avant tout une opportunité de mobilisation des femmes et des hommes autour de sujets porteurs de sens.

La RSE challenge les entreprises. Elle contribue à inventer une nouvelle forme de capitalisme, plus performant, plus compétitif, plus attractif et plus ouvert. Le MEDEF souhaite s'inscrire pleinement dans cette évolution en mettant en œuvre des actions de promotion et d'accompagnement de la RSE, en lien avec les parties prenantes.

Ensemble, **Redonnons du Sens à l'Entreprise** !

Dominique Carlac'h,

Porte-parole et vice-présidente du MEDEF, coprésidente de la commission Nouvelles Responsabilités Entrepreneuriales



Introduction

La responsabilité sociétale de l'entreprise, est la manière dont l'entreprise aligne sa stratégie, sa gouvernance, sa raison d'être et ses processus avec les enjeux du développement durable, c'est-à-dire un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable. Un équilibre qu'elle va construire avec ses parties prenantes, à savoir toutes les personnes physiques ou morales ayant un intérêt dans ses activités : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, associations ou autres interlocuteurs dans les territoires. La RSE va permettre à l'entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée. C'est aussi une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société, tant au titre de ses propres activités qu'à celui de ses relations commerciales.

Engagé depuis plus de dix ans dans la promotion et l'accompagnement des entreprises sur la mise en œuvre de la RSE, le MEDEF est convaincu que la RSE rend l'entreprise plus dynamique et est un moyen de développer sa profitabilité, dans un environnement en profonde transformation.

Fort de cette conviction, et pour aller plus loin, le MEDEF souhaite :

- poursuivre la sensibilisation des entreprises sur le concept, encore insuffisamment connu, notamment dans les TPE-PME, ou pris sous un angle uniquement environnemental ou sociétal ;
- identifier et partager les bonnes pratiques des entreprises ;
- outiller les TPE-PME pour les accompagner dans leur démarche RSE ;
- défendre la co-responsabilité de tous les acteurs (État, entreprises, syndicats, associations...) et la juste contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de développement durable, à hauteur de ses moyens.

La volonté du MEDEF de renforcer son action en matière de RSE est une décision politique portée au plus haut niveau de l'organisation. La nouvelle raison d'être dont le MEDEF s'est doté en janvier 2019, « *Agir ensemble pour une croissance responsable* », en est la première déclinaison concrète.

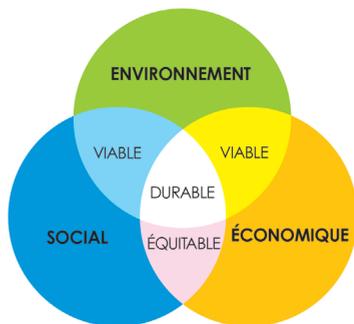


Qu'est-ce que la RSE ?

La **responsabilité sociétale de l'entreprise** est la démarche par laquelle une entreprise prend en compte les volets du **développement durable** (sociaux, environnementaux et économiques) liés à son activité dans sa stratégie et son fonctionnement, pour renforcer sa performance globale et être compétitive dans la durée. Ce faisant, elle contribue à l'atteinte des **objectifs de développement durable**.

- **Développement durable (DD)** : développement qui prend en compte trois dimensions : économique, sociale et environnementale.
- **Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)** : mise en œuvre du développement durable au sein de l'entreprise. On parle de Responsabilité sociétale des organisations (RSO) pour la mise en œuvre du développement durable par l'ensemble des acteurs : État, collectivités territoriales, entreprises, syndicats, ONG, etc.
- **Objectifs de développement durable (ODD)** : l'ONU a établi 17 objectifs de développement durable à atteindre à l'horizon 2030. L'atteinte des ODD en 2030 suppose la mobilisation de tous les acteurs (États, collectivités territoriales, entreprises, scientifiques, citoyens...). Les entreprises contribuent à l'atteinte des ODD par le biais de leur démarche RSE. Pour les entreprises, les ODD constituent une nouvelle grille de lecture globale et partagée entre tous les acteurs, notamment à l'international.

Pour enclencher cette démarche, l'entreprise doit déterminer les thèmes prioritaires parmi les trois volets du développement durable en fonction de leur pertinence au regard de son activité, sa taille, sa zone d'opération et les attentes de ses parties prenantes, **ainsi que développer et mettre en cohérence les actions** au regard des priorités identifiées. Tout l'enjeu, voire la difficulté, est de trouver l'équilibre entre les différents objectifs.



Exemples de thèmes pour chacun des volets du développement durable, à prioriser pour chaque entreprise :

VOLET ÉCONOMIQUE

- rentabilité
- financement
- politique fiscale
- gestion des risques
- approvisionnement
- gouvernance :
 - qualité ;
 - conformité et déontologie (éthique) ;
 - transparence et communication (reporting) ;
 - lutte contre la corruption ;
 - cyber sécurité ;
 - partage de la valeur, etc.

VOLET SOCIAL/ SOCIÉTAL

- social :
 - qualité de vie au travail ;
 - management et valeurs de l'entreprise ;
 - rémunération et avantages ;
 - égalité professionnelle ;
 - diversité et égalité des chances ;
 - formation et employabilité ;
 - dialogue social,
 - transformation numérique ;
- sociétal :
 - droits de l'homme ;
 - mécénat (culture, sport, associations locales...) ;
 - ancrage territorial, etc.

VOLET ENVIRONNEMENT

- climat
- gestion efficace des ressources (eau, énergie, matières premières)
- économie circulaire : écoconception, analyse du cycle de vie des produits, gestion des déchets, etc.
- biodiversité
- mobilité des collaborateurs, etc.

Les convictions du MEDEF

1. Pourquoi mettre en œuvre une démarche RSE ?

La RSE est un moyen pour le dirigeant de faire face aux profondes mutations de l'environnement dans lequel évolue son entreprise et donc d'assurer sa pérennité.

En intégrant les attentes sociales, environnementales et économiques à la stratégie et au fonctionnement de l'entreprise, **la démarche RSE interroge sur le rôle et la mission de l'entreprise**. C'est non seulement un moyen de mieux intégrer les attentes des parties prenantes de l'entreprise pour une plus grande prise en considération de leurs enjeux, mais également un outil pour y répondre.

En ce sens, **la RSE contribue à renforcer le lien entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes**. Elle constitue donc un élément de réponse à la crise de légitimité à laquelle de nombreux acteurs économiques sont aujourd'hui confrontés.

Au cœur même de l'entreprise, le développement d'une démarche RSE peut notamment contribuer à :

- **améliorer son agilité** ; par exemple, l'innovation sociale et managériale permet de développer la capacité d'adaptation de l'entreprise ;
- **réduire les coûts**, par exemple, en faisant des économies de ressources (eau, énergie, matières premières) ;
- **maîtriser plus efficacement ses risques** (opérationnels, environnementaux, sociaux, réglementaires, juridiques, financiers, de réputation, etc.) ;
- **anticiper les évolutions de marché**, par exemple, en identifiant mieux les signaux faibles grâce au dialogue avec les parties prenantes ;
- **développer sa capacité d'innovation**, en prenant en compte des enjeux de durabilité dans le développement de nouveaux produits et services ;
- **faciliter son accès à des financements** ; les investisseurs et les banques intégrant de plus en plus la RSE dans leur appréciation des entreprises.

La RSE est donc un moyen pour le dirigeant de renforcer la performance globale de l'entreprise et de garantir sa compétitivité à court, moyen et long termes.

2. La RSE, une démarche au service de la stratégie de l'entreprise et de son attractivité

La mise en place d'une démarche RSE intégrée à sa stratégie vient nourrir la compétitivité de l'entreprise.

La RSE fournit au dirigeant d'entreprise **une méthode et de nombreux outils pour challenger sa stratégie et l'adapter aux nouvelles attentes de la société.**

Analyse de matérialité pour définir les enjeux prioritaires, diagnostic RSE pour identifier les forces et marges de progrès de l'entreprise, plan d'actions RSE pour y apporter des réponses, indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des actions mises en œuvres, certifications et labels pour valoriser la démarche sont autant d'exemples d'instruments auxquels le dirigeant peut avoir recours à cet effet. Ces outils visent également une mise en cohérence des actions de l'entreprise.

La RSE offre également un cadre sur lequel le dirigeant peut s'appuyer pour **expliquer sa stratégie et sa vision à l'externe.** La RSE invite à faire preuve de transparence et à rendre compte de la manière dont l'entreprise prend en compte les enjeux sociaux, environnementaux et économiques liés à son activité, et de l'évolution de son action (mesure de la performance dans le temps). En liant informations financières et extra-financières dans la communication de l'entreprise, la RSE permet de donner une vision plus complète du modèle d'affaires et d'expliquer la création de valeur dans une perspective plus durable.

La RSE constitue **un facteur de modernisation et d'innovation**, qu'elle soit technologique, managériale ou sociale. Elle incite le dirigeant à revisiter et à adapter le fonctionnement et l'organisation de son entreprise ainsi que la façon de concevoir et de fabriquer les produits et services. C'est un levier pour s'adapter à une demande croissante des clients et consommateurs, et donc pour gagner de nouveaux marchés. L'innovation peut aussi être collaborative, en favorisant le développement d'initiatives multiacteurs autour de la résolution d'une problématique commune ou de l'identification d'une opportunité d'affaires.

La RSE peut être un **point d'entrée commercial, en France comme à l'international**, auprès de donneurs d'ordres et consommateurs de plus en plus sensibles à la réponse apportée par les entreprises aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

En outre, la RSE constitue **un véritable levier managérial.**

Façon de **revisiter les modes de décision et de fonctionnement**, la RSE s'accompagne d'un changement culturel dans l'entreprise. L'implication des managers, à commencer par le dirigeant de l'entreprise, est clé dans la réussite de la mise en œuvre d'une démarche RSE. C'est d'eux, c'est de lui, que doit venir l'impulsion.

Une démarche RSE bénéficie à l'entreprise sur le plan managérial. Elle contribue à **développer son attractivité auprès de collaborateurs de plus en plus en recherche de sens et d'engagement dans leur travail**. En effet, la RSE est un motif de motivation des collaborateurs. Elle représente donc un atout dans le recrutement et la fidélisation des talents.

Par ailleurs, la RSE est progressivement amenée à interroger tous les métiers de l'entreprise et à se diffuser à tous les niveaux de l'organisation, et constitue par conséquent une **méthode d'accompagnement de la transformation de l'entreprise**.

3. La liberté d'entreprendre, une condition de réussite de la RSE

Parce qu'il n'existe pas de recette miracle ou de solution prête à l'emploi pour que la RSE soit un levier de compétitivité pour l'entreprise, la démarche doit être **adaptée** au secteur d'activité, à la taille, à la culture et à l'environnement spécifique dans lequel l'entreprise évolue. La RSE, pour être utile et remplir ses objectifs, ne peut qu'être différenciée pour chaque entreprise.

Si l'État demande aujourd'hui que chaque entreprise prenne en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, ce qui doit également s'appliquer à lui-même dans un souci d'exemplarité, il revient aux entreprises le choix du comment, des modalités de cette intégration pour elles-mêmes : sur quels enjeux RSE prioriser leur action, quels objectifs se fixer, comment rendre compte de la démarche RSE ou comment dialoguer avec leurs parties prenantes. C'est la condition de la prise d'initiative, de l'innovation en matière sociale et environnementale.

Conclusion



Interview de Jérôme Bédier, membre du bureau de la commission Nouvelles Responsabilités Entrepreneuriales

Pour vous, en quoi consiste la RSE ?

La RSE est d'abord une manière pour l'entreprise d'être à l'écoute de son milieu, en particulier ses collaborateurs, ses clients et ses actionnaires, mais aussi tous ceux qui construisent le fonctionnement de l'entreprise : les consommateurs, les fournisseurs, les différents partenaires... Cette ouverture de l'entreprise à son environnement est un moyen de comprendre les besoins qui s'expriment vis-à-vis d'elle, et donc des axes dans lesquels elle va progressivement développer sa performance. Ce dialogue existe déjà au sein de l'entreprise, il est d'ailleurs vital, mais la RSE permet de le mettre en œuvre de manière plus précise, plus profonde, plus organisée et plus durable.

La RSE est aussi une méthode de travail. Elle s'appuie sur des fondamentaux (ISO 26000, objectifs de développement durable, etc.) et des outils concrets pour identifier et traiter les sujets stratégiques de la performance actuelle et future de l'entreprise.

La RSE interroge l'entreprise sur sa raison d'être. Les sociétés font aujourd'hui face à deux grands bouleversements : Internet, avec la disruption de la communication, et la RSE, avec la disruption des attentes du consommateur. Comme lors de tous les bouleversements, les deux s'accompagnent d'innovations remarquables.

La RSE, n'est-ce pas mettre en œuvre la réglementation ?

Il y a évidemment une partie de la RSE qui relève de la conformité. C'est notamment le cas des réglementations sociales et environnementales, ainsi que des obligations de transparence. L'action de l'État est utile dans certains cas pour promouvoir des solutions de place, quand certaines ruptures sont nécessaires. Mais l'objectif central de l'État doit rester de stimuler les entreprises dans leur démarche pour les rendre plus compétitives. Parce que la France peut avoir un vrai leadership sur beaucoup de domaines de la RSE, l'État doit promouvoir cette vision positive, et non une vision réglementariste et punitive du sujet.

La vraie RSE, la bonne RSE, c'est celle qui propulse l'entreprise dans sa stratégie et dans sa capacité à répondre aux besoins des clients. On voit bien que lorsqu'il y a un mouvement de la société dans une direction, ce mouvement est fort. Et c'est cela que l'entreprise doit être capable d'anticiper.

Aujourd'hui, le plus important, c'est que les entreprises s'emparent de ces opportunités et définissent elles-mêmes qu'elle est leur RSE, en alignant finalement l'intérieur de l'entreprise sur un certain nombre d'objectifs, en adéquation et en anticipation des besoins de leurs clients.

Que gagne le dirigeant à mettre en place une démarche RSE ?

La RSE est un moyen pour l'entreprise de s'interroger sur son avenir, sur l'innovation, sur sa façon de remplir sa mission auprès de ses clients et de ses consommateurs. C'est une manière dynamique et positive de lancer une démarche stratégique. La RSE est au cœur du métier. Quand vous travaillez sur la RSE, vous travaillez sur les fondamentaux de votre métier. La plupart des développements nouveaux se font en termes de RSE et se font dans des conditions économiquement comparables ou finalement plus avantageuses : c'est un facteur d'innovation absolument considérable.

Aujourd'hui, la RSE devient un outil de management incontournable. C'est un sujet qui intéresse beaucoup les collaborateurs, c'est ce qui donne du sens à leur engagement dans l'entreprise. Les collaborateurs, et notamment les jeunes, sont particulièrement intéressés par l'impact sur la planète et par l'authenticité des positions qui sont prises. La RSE est un atout essentiel pour attirer et conserver les talents.

C'est également une manière de créer du lien avec ce qui est autour de l'entreprise, à « lever un peu le nez du guidon », et à essayer de construire peut-être aussi avec d'autres. Nous voyons que beaucoup des solutions en matière de RSE sont des solutions de partenariats, pour les grandes entreprises comme les TPE-PME.

La RSE est aussi un moyen d'anticiper et de prévenir les crises. Si vous ne faites jamais rien en RSE, que vous ne donnez pas l'impression d'être engagé sur ces sujets, le jour où une grosse crise arrive, vous n'aurez pas d'amis (dialogue avec les parties prenantes) et pas nécessairement les outils pour y faire face. D'ailleurs, la gestion des risques est très liée à la démarche RSE. Les investisseurs, notamment les actionnaires, l'ont bien compris. Une entreprise engagée en matière de RSE est mieux assurée et tiendra plus dans le temps.

Et il existe encore beaucoup d'autres raisons pour le dirigeant de mettre en place une démarche RSE !

Un dernier mot pour la fin ?

La RSE, c'est une valeur de transformation et d'évolution positive de l'entreprise. Il existe une énorme capacité d'innovation pour la RSE en France, dans tous les secteurs et quelle que soit la taille de l'entreprise. Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est mettre notre énergie à échanger sur les solutions mises en œuvre par les entreprises et à avancer ensemble. C'est dans cet objectif que le MEDEF souhaite réaffirmer son engagement en matière de RSE et inciter les entreprises à développer leur démarche positive.



MEDEF
55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact direction Entrepreneurat et Croissance :

Charlène Grandin
cgrandin@medef.fr
Tél. : 01 53 59 17 42