

IMS – Entreprendre pour la Cité

La Société, une affaire d'entreprise ?

L'Engagement Sociétal des entreprises :
enjeux, pratiques, perspectives

© Groupe Eyrolles, 2007
ISBN 10 : 2-7081-3746-8
ISBN 13 : 978-2-7081-3746-2

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Chapitre 7

Les apports de l'engagement sociétal

Le chemin qui mène une entreprise vers la prise en compte des attentes de la société est long et parsemé d'obstacles. Il ne suffit pas de déclarer son implication, encore faut-il passer à l'acte. De la réflexion, de l'expérience et des investissements en temps et en moyens sont nécessaires pour faire avancer l'entreprise dans sa relation avec son environnement.

De plus, les retombées des actions sociétales se traduisent rarement par des effets immédiats et des résultats chiffrables, et, à ce jour, aucune étude n'a réussi à prouver de façon chiffrée le bénéfice de ces démarches en terme de performance économique.

Mais si les résultats de l'engagement sociétal échappent bien souvent aux estimations comptables, ils ne sont pas inexistantes pour autant. Ces démarches peuvent représenter un outil précieux pour répondre à certains enjeux auxquels l'entreprise est actuellement confrontée. En optant pour une implication plus grande dans la société, elle ne peut pas toujours estimer *combien cela va lui rapporter*, mais elle est capable de prévoir *ce que cela va lui apporter*.

Les enjeux auxquels contribue l'engagement sociétal

Aujourd'hui, dans un contexte de fragilité de la légitimité de l'entreprise, cette dernière doit faire face à des contestations sur son mode

de fonctionnement, à la démobilisation de ses salariés et à la suspension de l'opinion publique. Au-delà de l'enjeu de réputation, les démarches sociétales sont de plus en plus souvent conçues comme des contributions aux problématiques actuelles qui concernent les évolutions organisationnelles, la gestion des ressources humaines, les relations avec les clients et les rapports avec l'environnement de l'entreprise au sens large.

Les enjeux organisationnels

Adaptation, changement, innovation sont devenus les maîtres mots de la gestion des organisations. Les démarches d'engagement sociétal répondent à ces enjeux de gestion de l'entreprise sous divers aspects.

L'enjeu d'anticipation et de planification stratégique de l'activité de l'entreprise

La réflexion sur la rencontre entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société favorise une meilleure compréhension des questions de croissance durable, aussi bien par les dirigeants que par le personnel. « *L'équilibre économique sur le long terme d'une entreprise dépend aussi de sa capacité à prendre en compte des enjeux qui ne sont pas seulement de court terme, à 3 ou 6 mois, déclare Catherine Boiteux-Pelletier, responsable du département Développement durable du groupe AXA. Elle ne peut donc échapper à la prise en compte des enjeux auxquels doit faire face la société qui l'entoure. C'est particulièrement vrai pour notre métier de protection financière – assurance et investissement – qui touche à la vie quotidienne de nos clients, particuliers et entreprises, que nous accompagnons tout au long de leur vie.* » Ainsi, l'implication de l'entreprise dans son environnement améliore sa capacité de comprendre l'environnement dans lequel elle évolue en lui proposant une vision plus globale et systémique de ses relations avec la société. En ouvrant l'entreprise aux problématiques qui dépassent le périmètre et la temporalité habituels de ses actions, les démarches en faveur de la société contribuent à la planification de l'activité. Intégrées dans sa stratégie, elles dévelop-

pent la capacité de l'entreprise à anticiper les évolutions et améliorer, dans une certaine mesure, le processus de prise de décision.

L'enjeu de réactivité et d'adaptabilité de l'entreprise

En augmentant sa participation dans la vie des communautés environnantes, l'entreprise peut mieux anticiper les évolutions susceptibles d'avoir un impact sur ses activités et adapter ses pratiques à de nouveaux contextes. « *En faisant un métier de contact et de service, nous nous apercevons qu'une "cécité sélective" qui nous ferait ignorer à la fois les évolutions sociétales et une partie du public et des populations que nous transportons n'autoriserait pas une évolution de notre métier,* déclare Jean-Marc Bernardini, responsable de l'unité de Politique de communication interne et externe de la RATP. *La notion de service public implique d'être au service de tous les publics. C'est donc la nécessité permanente d'être ouvert à notre environnement immédiat. La "touche" ou le "plus" RATP, comparativement à d'autres entreprises, c'est que pour nous l'aspect humain, relationnel de notre activité est essentiel pour mener à bien notre tâche. À la RATP, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de gérer les contradictions qui découlent de relations plus étroites avec notre environnement, même si cela a un coût. Mais nous savons qu'à moyen terme, cela sera bénéfique pour l'entreprise et pour son insertion dans le territoire desservi.* » Prévenue à temps, l'entreprise a la capacité d'ajuster sa production aux nouveaux contextes en agissant sur son organisation ou sur sa production. Elle développe ainsi sa réactivité, une qualité vitale dans un contexte hyperconcurrentiel et en perpétuelle évolution.

L'enjeu d'innovation

En étant attentive aux attentes qui émanent de son environnement, l'entreprise peut développer de nouveaux concepts et produits, parfois radicalement différents de l'offre existante, et ainsi se différencier par rapport aux concurrents. Mais elle est également plus à même de faire évoluer ses critères de choix en matière d'innovation. L'entreprise garantit ainsi la pérennité de son avantage concurrentiel et augmente la rentabilité de ses investissements. The Walt Disney Company Europe S.A. en est témoin. « *Le fait d'accueillir dans nos*

parcs, dans le cadre de notre démarche de solidarité, des enfants gravement malades ou en situation de handicap, parfois lourd, nous a posé des problèmes techniques inattendus dont la résolution nous a ensuite permis d'enrichir et de mieux adapter notre offre à des publics spécifiques, constate l'entreprise. Une telle démarche influe sur nos réflexes, nos infrastructures, le matériel que nous mettons à disposition de nos clients et la logistique que nous sommes en mesure de développer. Il s'agit alors de prévoir des solutions rapides et efficaces, essentielles pour ces enfants et qui ont un impact bénéfique sur notre capacité à accueillir le reste de nos visiteurs. »¹

De même, ne possédant pas de schémas d'action rodés et éprouvés en matière sociétale, l'entreprise est contrainte de faire preuve de créativité pour mettre en place des actions en partenariat avec les acteurs de la société. Ce faisant, elle s'oblige à sortir des « sentiers battus » et à adopter une vision différente des problématiques liées à son fonctionnement.

La gestion des ressources humaines

Comme l'a dit Jean Bodin au XVII^e siècle, « *il n'est de richesse que d'hommes* ». Aujourd'hui, cette phrase est plus que jamais d'actualité. La capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs talents, les retenir et leur offrir un cadre dans lequel leurs compétences peuvent se développer et s'épanouir représente une source d'avantage concurrentiel indéniable. Or, les salariés expriment de plus en plus d'attentes concernant les valeurs éthiques et sociales de l'entreprise. Les démarches d'engagement sociétal répondent à ces enjeux à travers différents aspects.

1. IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, « Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise. Enjeux, stratégies, méthodologies », 2005, p. 21.

L'enjeu du recrutement et de la fidélisation du personnel

Dans certains secteurs d'activité, confrontées à une pénurie de main-d'œuvre et/ou à un *turnover* important, les actions d'insertion sont devenues un des leviers de recrutement. Plus largement, les démarches sociétales de l'entreprise peuvent contribuer à attirer le personnel qualifié en lui procurant un cadre de travail en accord avec ses valeurs morales et citoyennes. Comme en témoigne Amadou Raimi, président du conseil d'administration de Deloitte France, « *l'attachement à l'entreprise dépend des conditions offertes à ses salariés. Les personnes que nous recrutons sont diplômées, proviennent d'écoles de commerce et sont jeunes. Elles ne rencontrent pas de problème particulier dans leur recherche d'emploi et ont d'autres attentes à prendre en considération que leur métier. Beaucoup privilégient leur vie privée, même s'ils apprécient leur vie professionnelle* ». Ainsi, les démarches sociétales peuvent faciliter la fidélisation du personnel en développant chez lui la fierté d'appartenance à l'entreprise et en contribuant à l'amélioration du climat interne. Une partie du personnel d'aujourd'hui, surtout les jeunes, attache davantage d'importance aux éléments qui dépassent la seule rémunération ou un contrat de travail stable. En alignant ses valeurs avec ceux de ses salariés et de la communauté environnante, les politiques en faveur de la société constituent une source de motivation du personnel, améliorent leur moral et diminuent l'écart entre la vie privée et la vie au travail.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Selon Jean Gaeremynck, délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle à la DGEFP, « *il apparaît de plus en plus qu'il est de l'intérêt et de la responsabilité de l'entreprise de valoriser son capital humain, d'anticiper les changements et de veiller à préserver l'employabilité des personnes. L'intérêt de l'entreprise est de prendre part au développement durable du tissu social qui l'entoure pour disposer des compétences dont elle a besoin, mais aussi pour gérer sa main-d'œuvre dans un contexte suffisamment large pour que les questions de mobilités, d'acquisition et de renouvellement des qualifications soient collectivement maîtrisées et plus faciles à gérer* ». En participant au développe-

ment socio-économique des territoires, l'entreprise facilite le développement local des compétences, avec, à la clé, la constitution d'un vivier de travailleurs pourvus de compétences stratégiques. Lorsqu'elle associe les salariés à ses démarches sociétales, elle élargit également les possibilités de valoriser leurs compétences et leur procure l'opportunité d'en acquérir de nouvelles. Comme le souligne Hervé Gouyet, président d'Électriciens sans frontières, « *les personnes qui partent en mission de développement ou d'urgence avec Électriciens sans frontières apprennent beaucoup en se confrontant à d'autres cultures, d'autres modes d'organisation et d'autres systèmes énergétiques. Ces missions peuvent leur donner une formation accélérée à l'autonomie, l'initiative et l'ingéniosité, des choses qu'on apprend peut-être moins vite dans l'entreprise où tout est codifié et bien organisé* »¹.

L'enjeu de la coopération interne

La problématique de coopération interne est parfois cruciale dans certains groupes dont les activités se déroulent dans différents secteurs et territoires, ou lors de fusions-acquisitions. Absorbés par les rivalités entre les entités et en compétition pour atteindre des objectifs particuliers, sans toujours se soucier de l'intérêt général de l'entreprise, les salariés dans de tels contextes détruisent de la valeur, au lieu d'en créer. En leur proposant des finalités communes qui dépassent le cadre organisationnel, l'entreprise peut favoriser un esprit de coopération. Caty Forget, directrice du Mécénat du groupe Sanofi-Aventis, peut en témoigner : « *À la suite d'une fusion, la nouvelle culture d'entreprise met du temps à se construire. Les démarches citoyennes, en permettant d'associer les collaborateurs autour de projets porteurs de sens, sont un bon outil fédérateur qui participe à la mise en place de cette nouvelle culture.* »² Par ailleurs, les politiques sociétales sont un précieux outil pour favoriser le dialogue avec les partenaires sociaux. « *La démarche sociétale permet d'ouvrir le dialo-*

1. IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, « Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise. Enjeux, stratégies, méthodologies », 2005, p. 17.

2. *Idem*, p. 13.

gue social vers des domaines moins traditionnels avec les syndicats, souligne Florence Cordier de la direction des Relations sociales du groupe EDF, vers des domaines où l'on a envie d'être plus positif ensemble, car ils sont porteurs de sens pour l'ensemble des parties prenantes. »

L'enjeu du management

Les politiques à visée sociétale contribuent à dynamiser le management en lui fournissant des occasions de s'ouvrir de façon concrète sur son environnement. Ainsi, elles permettent d'intégrer les préoccupations de long terme et les problématiques qui dépassent le périmètre de l'entreprise. De même, en créant des rencontres entre l'encadrement et les salariés en dehors du contexte professionnel habituel, les politiques sociétales favorisent la connaissance qu'ont les cadres de leurs collaborateurs et participent à l'évolution des pratiques de leadership. *« L'impact sur le plan managérial et sur la proximité des équipes est fort, déclare Gérard Seulin, directeur opérationnel du pôle Enfants/Familles de Redcats (groupe PPR). Souvent, les moments consacrés aux actions sociétales sont pleins d'émotion et de partage. Tout le monde se retrouve en oubliant qu'un tel est directeur, cadre ou employé. Il y a vraiment une communion. Quand un dimanche soir, vous réunissez 250 personnes pour répondre à des appels téléphoniques pour le compte d'une association solidaire, et que la téléconseillère forme les directeurs à l'utilisation des micros, vous décloisonnez forcément l'entreprise ! Ces actions facilitent la relation et contribuent à un climat de travail plus serein au sein de l'entreprise. »*

In fine, les démarches d'engagement sociétal permettent à l'entreprise de mieux connaître son personnel et de valoriser le potentiel de chaque salarié. Sa productivité se trouve ainsi renforcée par la motivation de son personnel et par l'accroissement de la compétence organisationnelle.

La relation avec les clients

Des relations durables et étroites avec les clients constituent un avantage concurrentiel considérable. Elles font toute la différence entre les nouveaux entrants sur le marché et les entreprises qui y sont implantées depuis quelque temps. C'est pourquoi la fidélisation de la clientèle représente un enjeu stratégique. Pour parvenir à cet objectif, les entreprises rivalisent dans l'invention de nouveaux outils marketing : des offres promotionnelles, des avantages réservés à des clients fidèles... L'action sociétale de l'entreprise peut venir compléter ces dispositifs en apportant des éléments de réponse aux enjeux commerciaux de l'entreprise.

Le suivi des évolutions des attentes de consommateurs

La proximité avec les acteurs locaux qu'offrent les démarches sociétales peut constituer une source de connaissance complémentaire des attentes des consommateurs, parfois plus directe et nuancée que les études de marché. Comme le remarque Yann Moulier Boutang, professeur des universités en sciences économiques à l'université de Technologie de Compiègne, « *auparavant, la société était essentiellement passive. Elle n'exprimait que des demandes basiques, auxquelles il était facile de répondre : à un besoin identifié correspondait une solution. Aujourd'hui, en revanche, pour concevoir des produits, il faut comprendre les tendances de la société, anticiper les mouvements profonds qui travaillent le corps social, percevoir des attentes émergentes... Quand on se trouve face à des désirs déconnectés de tous besoins basiques (majoritairement satisfaits, avec des bémols toutefois pour tous les pauvres), cela devient "fichtrement" compliqué ! En effet, le consommateur, en consommant, contribue à créer l'offre. Il produit une information nouvelle structurant la demande. La consommation légitime des produits, mais crée aussi d'autres besoins. C'est une révolution profonde qui amène les chefs d'entreprise à devenir de véritables entrepreneurs politiques ! Ils doivent avoir une vision claire des évolutions de la société* ».

Ainsi, par exemple, en mettant en place une politique de diversité, l'entreprise peut prendre connaissance, avant ses concurrents, des

besoins naissants et/ou spécifiques de ses clients potentiels. En adaptant son offre, elle sera plus à même de conquérir de nouveaux clients et d'améliorer son accès à de nouveaux marchés. « *Le fait d'avoir une diversité de profils dans l'entreprise est l'une des meilleures garanties pour être en phase avec les attentes de nos futurs clients*, affirme Thomas Busuttill, directeur du Développement durable de SFR. *S'assurer que l'on a toute cette diversité, c'est se donner une garantie supplémentaire de bien anticiper les demandes du marché.* »

L'adéquation avec les valeurs des consommateurs

Aujourd'hui, une partie de la population occidentale adhère aux valeurs d'une consommation responsable. Celle-ci consent à payer un prix plus élevé pour des produits/services qui bénéficient à la communauté. Ainsi, un Français sur deux se déclare prêt à payer un supplément de 5 % pour des produits éthiques et un sur cinq en est même certain¹. L'essor de labels de commerce équitable ou de produits issus de *cause-related marketing* confirme cette tendance. De plus, 38 % des consommateurs français disent tenir compte des engagements citoyens des entreprises lorsqu'ils achètent des produits, et plus de neuf consommateurs sur dix se disent prêts à boycotter un produit qui ne respecte pas certains engagements éthiques. Dans les faits, 11 millions de Français ont déjà effectivement refusé d'acheter un produit pour une raison morale². Ces données prennent encore plus d'importance pour les entreprises, si l'on considère que les consommateurs « responsables » sont surtout des personnes aisées et avec un fort bagage culturel (cadres supérieurs, diplômés de l'enseignement supérieur).

-
1. BIGOT (Régis), « La consommation "engagée". Mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ? », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 17, décembre 2002 (en ligne : <http://www.credoc.fr/pdf/etu/4p170sessi.pdf#search=%22Enqu%C3%AAte%20du%20Credoc%20pour%20le%20SESSI%20%2>).
 2. *Idem*.

Le soutien et la fidélité des clients

L'implication de l'entreprise dans la société peut attirer de nouveaux clients et la préserver contre la volatilité de la clientèle, à condition d'être bien menée et relayée par la communication institutionnelle. Elle est également susceptible de lui garantir un certain soutien des consommateurs en cas de crise, car les clients sont plus enclins à accorder le bénéfice du doute à une entreprise par ailleurs connue pour un comportement exemplaire dans la société.

La relation avec les actionnaires

« La réconciliation entre l'objectif économique et l'objectif de responsabilité sociétale est beaucoup moins difficile que ce que l'on pense, déclare Bertrand Collomb, Président de Lafarge. On imagine toujours un chef d'entreprise en train d'arracher aux actionnaires la part de valeur qu'il va donner à la responsabilité sociétale. En réalité, cela ne se passe pas du tout ainsi. L'investissement dans la responsabilité sociétale n'est pas seulement une obligation morale ou philosophique. Il contribue également à l'efficacité à long terme de l'entreprise. D'ailleurs, un nombre, certes limité, mais croissant, d'actionnaires le reconnaît. »

De plus, ces dernières années ont vu monter en puissance l'actionnariat engagé. *« Pour une petite partie d'actionnaires (15 % ou 20 %, peut-être plus) la responsabilité de l'entreprise représente une valeur en soi, remarque encore Bertrand Collomb. Ces investisseurs ont des principes moraux et veulent que ces principes s'appliquent dans leurs entreprises. Une autre partie des actionnaires (beaucoup plus grande) se rend compte que les entreprises irresponsables s'exposent à des risques et veut les éviter. La tendance aujourd'hui réside dans l'augmentation de ces deux types d'actionnaires : les premiers en raison du développement des fonds éthiques et les seconds du fait des cas de plus en plus nombreux de mise en cause de la responsabilité, non juridique, mais morale des entreprises. »*

Même si ces actionnaires engagés sont pour l'instant minoritaires, leur influence médiatique dépasse leur puissance financière. Attirant l'attention de la société civile sur les actions des entreprises

cotées en Bourse, ils contribuent à rendre visibles leurs pratiques sociétales et à essaimer les principes et enjeux sociétaux dans le monde de l'actionnariat.

De façon générale, la performance sociétale de l'entreprise est de plus en plus considérée par les investisseurs et les agences de notation financière comme un critère de sa bonne santé économique. Elle peut également servir à évaluer les facteurs qui contribuent à sa rentabilité : sa souplesse/adaptabilité, la durabilité de son avantage concurrentiel et la qualité de sa stratégie de gestion.

Dans ce contexte, l'influence des démarches sociétales sur la réputation de l'entreprise et, par ricochet, sur sa performance boursière est en train d'augmenter considérablement. Selon Alain Fustec, président du Goodwill Management, « *les marchés financiers sont soucieux de la bonne réputation des entreprises, car les consommateurs le sont de plus en plus. Et quand le consommateur grimace, le marché pâlit. Les dirigeants doivent donc apporter la preuve de leur comportement responsable aux analystes financiers ainsi qu'aux investisseurs* ». En effet, de plus en plus, les parties prenantes de l'entreprise jugent sa capacité à anticiper les risques sociétaux.

“ *Les marques constituent des actifs immatériels inscrits au bilan des entreprises, mais il est difficile de déterminer la contribution des démarches sociétales dans ces chiffres. En revanche, cette contribution, nous la percevons très vite lorsqu'il y a crise de réputation ! L'impact sur les cours de Bourse ou le chiffre d'affaires est immédiat et brutal. Seul un engagement pérenne et sincère permet d'amortir les inévitables crises. Si l'image d'AXA est celle d'une entreprise responsable dont la démarche sociétale est concrète et la volonté de progresser visible pour ses publics, alors le cas isolé d'une crise aura moins d'impact que sur une entreprise qui ne bénéficie pas d'une telle image.* ”

Claire Dorland-Clauzel, directeur de la Communication,
de la Marque et du Développement durable du groupe AXA

La relation avec son environnement

Une entreprise n'agit jamais en circuit fermé. Elle est reliée à une multitude d'acteurs qui peuvent faciliter ses activités ou, au contraire, créer des obstacles à son développement. Ainsi, elle a tout intérêt à préserver et à étendre son réseau relationnel en s'engageant dans les démarches en faveur de la société qui rendent ses rapports avec les différentes parties prenantes plus variés et durables.

La prévention des conflits

Les politiques sociétales participent à la construction de la confiance et à l'établissement d'un dialogue serein entre l'entreprise et son environnement. Par ailleurs, la concertation avec les parties prenantes dans la réflexion sur les démarches sociétales permet à l'entreprise d'éviter les conflits avec son environnement, ou au moins de faciliter leur gestion. Elle diminue ainsi le risque de poursuites judiciaires qui peuvent déboucher sur de lourdes dépenses. En proposant un cadre propice à la collaboration, elle favorise les synergies avec son environnement qui lui permettent de s'assurer de son soutien (ou au moins de leur neutralité) en cas de crise.

L'obtention de la « license to operate »

Une bonne réputation, bâtie sur la base de l'engagement sociétal d'une entreprise, peut se révéler décisive pour obtenir la *license to operate*, c'est-à-dire l'aval de la société pour exercer ses activités et les développer. L'octroi de cet « accord » n'est pas toujours évident à obtenir. Le groupe EDF en est témoin. « *Pour un établissement industriel, l'ancrage dans un territoire ne se pose pas uniquement en terme d'intégration paysagère, déclare Claude Nahon, directrice du Développement durable du groupe EDF. Il suppose aussi une insertion dans le tissu social. Il y a des endroits où nous avons des difficultés à mener notre activité et, dans ce cas, nos démarches sociétales nous aident à faire face. Notre présence dans les quartiers, le recrutement de gens qui en sont issus, le travail avec les associations et les structures de médiation nous permettent d'exercer notre métier dans les quartiers, d'y entrer... et d'en ressortir !* »

La conclusion de nouveaux marchés

Les grandes entreprises internationales sont de plus en plus nombreuses à exiger de leurs fournisseurs un comportement respectueux dans la société. Elles sont suivies par les collectivités locales qui de plus en plus privilégient le comportement responsable de leurs prestataires de services dans le cadre de leurs appels d'offres. Il est plausible que cette tendance prenne de l'ampleur dans les années à venir. Dans ce cas, les démarches à visée sociétale peuvent se révéler être un atout lors de la conclusion de partenariats ou de l'attribution de contrats. « *Pour la distribution d'électricité, nous avons des concessions avec les collectivités locales d'une durée de 20 ans, 25 ans, 30 ans, témoigne Serge Hébrard de la direction du Développement durable du groupe EDF. Nous leur rendons des comptes régulièrement. Ce que nous faisons en matière de lutte contre l'exclusion et pour la cohésion sociale est très apprécié par les collectivités locales.* »

Le soutien des pouvoirs publics

L'action de l'entreprise en faveur des communautés environnantes rencontre, généralement, un bon accueil auprès des pouvoirs publics locaux et permet d'établir des relations de confiance avec les élus. Or, ces relations peuvent accélérer l'obtention de divers permis et éviter les suspicions à l'annonce de toute nouvelle opération de l'entreprise. Loin de garantir son impunité ou d'acheter le silence des élus locaux, l'entreprise suscitera une certaine bienveillance sociale qui facilitera ses activités.

Les bénéfiques directs et indirects

En servant ces enjeux, la mise en place de démarches d'engagement sociétal peut activement participer à la création de la valeur dans l'entreprise en consolidant son capital immatériel, en prévenant certains risques et en générant de véritables retombées économiques.

Le développement du capital immatériel

L'apport principal des actions sociétales pour l'entreprise est la valorisation de son capital immatériel. Cette partie intégrante du patrimoine de l'entreprise est difficile à mesurer, mais son importance a augmenté considérablement ces dernières années. En effet, le passage à une nouvelle économie, où l'information constitue le principal levier de la croissance, a déplacé la source de création de la valeur. Désormais, elle n'est plus exclusivement attribuable à la partie physique de la production qui peut être automatisée, mais provient de la composante créatrice, analytique et relationnelle de l'activité. Comme le signale encore Alain Fustec, président du Goodwill Management, « *plus l'économie d'un pays est fondée sur les services, plus la valeur immatérielle des entreprises est importante, car, en moyenne, la création de richesses réalisée par les entreprises de services se fait avec une moindre consommation de capitaux. Dans l'économie d'aujourd'hui, la valeur immatérielle représente en moyenne deux tiers de la valeur totale des entreprises* ». Connue sous le terme de *goodwill*, cette donnée très volatile inclut les données aussi hétérogènes que les brevets, la qualité de l'organisation, les relations avec les clients et les fournisseurs, la culture de l'entreprise... Cause principale de l'écart entre la valeur comptable et la valeur réelle d'une entreprise, ses composantes ne sont pas intégrées dans les données comptables de l'entreprise, mais participent activement à la création de sa richesse. Selon la SFAF (Société française d'analyse financière), les actifs immatériels représentaient, en 2000, 75 % de la valeur des entreprises de l'indice SBF 120¹. Leur part s'élèverait à 96 % de la valeur boursière du groupe Coca-Cola, et ils pèsent entre 80 et 90 % de la valeur du secteur Télécoms, Médias et Technologies².

-
1. Lancé en 1993, l'indice SBF 120 est composé des 40 valeurs de l'indice CAC 40 auxquelles s'ajoutent 80 valeurs du premier marché parmi les plus liquides.
 2. OUZIEL (Jacky), « Évaluation financière des droits de propriété industrielle », *La revue du financier*, n° 135, juillet 2002, (en ligne : <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdp/pdf/ouziel.pdf>).

La composition du capital immatériel est variable selon les sources consultées. Si l'agrégation de diverses composantes du capital immatériel diffère selon les auteurs, il existe un consensus quant au contenu de ce concept. Il est généralement admis que le capital immatériel est composé :

- ▶ **D'un capital humain**, qui comprend les compétences des collaborateurs, leurs valeurs et la culture du groupe, leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, leur motivation, leur fidélité et engagement envers l'entreprise... ;
- ▶ **D'un capital structurel**, constitué de la spécificité organisationnelle d'une entreprise, du savoir-faire collectif, ainsi que de sa capacité à formaliser les *process*, les activités, les responsabilités et les flux d'information. Il représente un précieux indicateur de la capacité de l'entreprise à évoluer et à s'adapter aux changements ;
- ▶ **D'un capital commercial**, formé par l'étendue et la qualité des rapports de l'entreprise avec sa clientèle. Il reflète la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pérenne dans ses relations avec les clients ;
- ▶ **D'un capital relationnel**, englobant le réseau de relations (leur étendue, intensité, durée) avec les fournisseurs, les pouvoirs publics et la société civile.

Dès lors que l'entreprise a compris que sa réussite future se joue surtout au niveau de son capital immatériel, elle s'interroge sur les modalités pour développer au mieux son capital humain, son capital client, etc.

Selon Alain Fustec, président du Goodwill Management, ce questionnement conduit naturellement le dirigeant à mettre en place une politique sociétale. Il est en effet quasiment impossible de développer un bon capital client si on ne respecte pas ses clients et de développer un bon capital humain si on ne respecte pas ses salariés. Il est également de plus en plus difficile de conserver de bons clients ou de bons salariés si ceux-ci constatent que l'entreprise néglige d'autres parties prenantes (société civile, fournisseurs...). Chaque

acteur de l'entreprise fait le même raisonnement : pourquoi cette entreprise aurait-elle un comportement éthique avec moi, si elle ne l'a pas avec d'autres ?

« Qu'on ne s'y trompe pas toutefois, précise Alain Fustec. Ce n'est pas la mise en place d'une politique sociétale qui entraîne la création de valeur. Ce n'est pas parce que vous respectez vos salariés qu'ils sont performants. C'est l'absence d'une politique de responsabilité qui interdit la création de valeur immatérielle : si vous ne respectez pas vos salariés, vous n'aurez que très difficilement un bon capital humain. Les politiques sociétales sont donc une condition nécessaire, mais non suffisante, pour créer de la richesse dans une économie avancée. »

La prévention des risques

Mieux informée des attentes de ses clients et des exigences des acteurs de la société civile, l'entreprise qui agit en faveur de son environnement est en mesure de mieux anticiper les mouvements d'opinion, de se prémunir contre les tendances négatives et d'adapter ainsi ses relations, voire ses *process* et ses produits/services, aux besoins de ses parties prenantes. L'entreprise peut ainsi protéger, dans une certaine mesure, sa présence sur différents segments de marché et sécuriser ses relations avec la clientèle, notamment en tissant des liens forts avec les communautés environnantes. *« La médiation sociale avec les gens des quartiers est plus efficace pour notre entreprise et mieux perçue par les clients que l'envoi d'un huissier pour recouvrir des factures impayées. Ce n'est pas plus coûteux et c'est plus efficace, témoigne Serge Hébrard de la direction du Développement durable du groupe EDF. Il y a un lien étroit entre la vision sociétale et la vision économique de l'entreprise. »*

L'entreprise ouverte sur la société peut également prévoir certains risques émergents. En effet, les sondages d'opinion et autres études marketing utilisées pour suivre l'évolution des valeurs sociales mettent surtout en évidence les tendances générales – les « signaux forts » – qui s'expriment au sein de la société. Mais elles laissent parfois dans l'ombre les « signaux faibles » susceptibles de prendre de

l'ampleur dans un futur proche. Or, signale Jean-Pierre Beaudoin, professeur associé au Celsa - Paris IV-Sorbonne, « *le repérage des signaux faibles qu'émet la société est crucial pour la définition d'une politique d'entreprise* ». Ces signaux peuvent contenir des informations précieuses pour l'activité de l'entreprise : sa gestion interne, la planification de sa production et ses canaux de distribution peuvent être impactés par des transformations émergentes au sein de la société environnante. Leur prise en compte est essentielle, car, selon l'expert, « *lorsque le signal est fort, il est déjà trop tard pour l'entreprise qui veut se montrer à l'écoute, attentive* ». De fait, certaines attentes sont peu visibles, car véhiculées par des groupes minoritaires, mais elles peuvent parfois gagner le soutien rapide et important de publics plus conséquents. Les entreprises qui affichent une attitude « autiste » envers la société seront amenées à réagir en élaborant des plans d'urgence. *A contrario*, alertées à l'avance par le biais du dialogue avec les acteurs de la société, les entreprises réceptives aux attentes sociétales auront un avantage stratégique sur leurs concurrents.

Une entreprise prévenue en vaut deux... D'autant plus si elle bénéficie d'une image positive ! Or, les démarches en faveur de la société contribuent généralement à l'améliorer. La reconnaissance qu'apportent les actions destinées à contribuer au bien-être de la société participe progressivement à bâtir une solide réputation pour l'entreprise, qui peut se révéler très utile en périodes difficiles. Par exemple, en cas de crise, les démarches d'insertion dans les banlieues ont un effet certain dans ce sens. Josette Théophile, directeur général adjoint, Innovation sociale de la RATP, peut en témoigner : « *Durant les événements d'octobre 2005 dans les banlieues, nous avons été parmi les entreprises les moins concernées et nous avons pu maintenir notre service, sauf danger avéré.* »

Enfin, dans les questions de politique de la ville, il est bien connu qu'une action en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle peut diminuer les risques d'incivilités et de détérioration du matériel. Mieux intégrée dans les territoires, l'entreprise renforce ses liens

avec l'environnement, ce qui constitue un filet de sécurité en cas de tempêtes médiatiques et rend l'entreprise plus résistante aux mouvements d'opinion.

Les gains économiques

Il est courant de signaler l'absence de retombées économiques directes des démarches sociétales. Les acteurs engagés mettent surtout en avant leur impact sur l'image et les bénéfices indirects, à long terme, pour l'entreprise. Mais cette prééminence de l'intangible perd peu à peu du terrain, et les exemples de viabilité économique des démarches sociétales se multiplient. L'expérience des entreprises avancées dans leurs politiques en faveur de la société montre que les gains économiques proviennent de quatre sources différentes.

La captation d'une nouvelle clientèle

L'accès aux services et produits de l'entreprise à des publics en difficulté ou discriminés constitue une réelle possibilité de développement commercial. L'adaptation de l'offre, notamment aux populations pauvres, représente, en effet, un vecteur pour capter une nouvelle clientèle. Comme le signale François Jung-Rozenfarb, directeur Partenariats et Développement de Care France, « *la mondialisation des échanges, les délocalisations de production, la concentration de ressources dans des pays où sévit la pauvreté, et les nouveaux marchés que représentent ces pays lorsqu'ils émergent sont autant d'opportunités que les entreprises doivent prendre en compte* ».

Les exemples d'adaptation de produits et services aux populations en difficulté ne manquent pas¹. S'il est rare que la réussite économique de l'entreprise dépende de ces offres commerciales – il s'agit pour l'instant seulement de niches –, leurs gains ne sont pas négligeables et les enjeux pour le métier se révèlent conséquents.

1. Cf. chapitre 9, « Les différents registres d'initiatives sociétales ».

L'élaboration d'offres commerciales en réponse à des évolutions de la société

Il est bien connu qu'une des conditions du développement de l'entreprise est sa capacité à proposer une offre adaptée aux demandes émergentes et de ne pas se contenter des segments de marchés arrivés à maturité. Or, les évolutions récentes de nos sociétés ont fait surgir de nouvelles problématiques à la résolution desquelles les entreprises peuvent contribuer. Le vieillissement de la population, les nouveaux problèmes de santé, l'accès aux nouvelles technologies, les demandes éthiques des consommateurs... représentent de nouveaux défis sociétaux, mais aussi des opportunités commerciales pour les entreprises¹. Ainsi, un rapport du PNUÉ en 2006², nourri par l'analyse d'une grande institution financière (JP Morgan Securities Ltd), souligne l'importance de la prise en compte des risques liés à l'obésité pour la performance financière de l'industrie agro-alimentaire. Prenant en compte les menaces qui pèsent sur ce secteur s'il n'agit pas en faveur de la résolution du problème de l'obésité (notamment le renforcement de la législation pouvant générer des coûts importants pour l'entreprise), l'analyste financier met en avant les bénéfices financiers tangibles issus de l'offre de produits « sains » pour ce secteur, associée à l'éducation des consommateurs *via* l'étiquetage nutritionnel et des pratiques marketing plus responsables, en particulier vis-à-vis des enfants.

De nouvelles relations au sein de la chaîne de création de valeur

L'intégration de préoccupations sociétales dans les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, distributeurs ou partenaires commerciaux contribue au développement de l'entreprise. Les bénéfices

-
1. Cf: chapitre 9, « Les différents registres d'initiatives sociétales », *La prise en compte des risques émergents*, pp. 236-258.
 2. UNEP FINANCE INITIATIVE, "Show Me The Money : Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value", 2006 (en ligne : http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/show_me_the_money.pdf).

chiffrables de la démarche de Microsoft en faveur des PME en témoignent (cf. ci-dessous).

Le programme IDEES de Microsoft, un soutien au développement de jeunes partenaires innovants

Le programme Initiative pour le développement économique des éditeurs de logiciels et des start-up (IDEES), lancé en octobre 2005, associe Microsoft France à une vingtaine de sociétés françaises de capital-risque afin de soutenir conjointement les entreprises innovantes du secteur du logiciel. Pour Julien Codorniou, en charge de ce programme, « *Microsoft, à travers ce dispositif, affirme sa position de fournisseur de technologies, mais aussi de partenaire business auprès des éditeurs de logiciel français. Le principal objectif de ce programme est de parrainer, chaque année, le développement de 25 start-up françaises du secteur et de les accompagner dans leur croissance* ».

Comme l'explique Jean Ferré, PDG de Sinequa, une des start-up parrainée par Microsoft, le programme IDEES apporte « *une forte reconnaissance et une émulation positive* », mais également des moyens supplémentaires tels que « *la contribution d'experts techniques, des ressources marketing, la mise à disposition de locaux pour recevoir les clients...* ». Microsoft se porte ainsi garant, tant auprès de clients potentiels que d'investisseurs, du sérieux de ces jeunes entreprises. Jean Ferré le souligne : « *Pour se développer, une jeune entreprise a besoin d'un partenaire légitime, qui va donner au client la confiance de s'engager avec elle.* »

Par ailleurs, cette initiative favorise l'ancrage de Microsoft dans l'économie du logiciel en France. En effet, pour mener ce programme, l'entreprise s'associe à des partenaires du monde de la recherche, des incubateurs publics et des fonds de capital-risque. Inscrit dans une logique RSE, IDEES est donc un dispositif gagnant/gagnant qui permet à Microsoft de favoriser l'émergence de futurs partenaires *business*. Ce programme a déjà permis aux 25 start-up bénéficiaires de générer au total un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros.

• • •

Pour Microsoft, l'enjeu est de taille, car, comme le signale Julien Codorniou, « *l'entreprise ne vend rien directement, elle réalise toutes ses ventes grâce à des partenaires, des éditeurs et des intégrateurs. Donc, notre survie dépend de l'état de la forme de nos partenaires* ».

La réduction de coûts

La prise en compte de certains enjeux sociétaux dans le fonctionnement de l'entreprise peut également générer des économies budgétaires importantes (coûts évités). Cela est d'autant plus vrai en France où l'État favorise activement les actions des entreprises en faveur de la société par le biais d'aides financières et de réductions fiscales. Comme en témoigne Thomas Busuttill, directeur du Développement durable de SFR, « *en ayant recours au secteur protégé, nous permettons à des personnes handicapées de travailler. Au-delà de l'enrichissement humain que ce type de relation apporte, c'est une économie pour l'entreprise, car c'est autant de taxes en moins que nous n'avons pas à payer* ».

Les politiques sociétales, conçues en lien direct avec les enjeux de l'entreprise et bien pilotées, conjuguent souvent ces différents effets positifs. Elles renforcent la réputation de l'entreprise, améliorent son climat interne, consolident ses relations avec les parties prenantes et influencent positivement sa santé économique. Elles participent ainsi à la performance globale de l'entreprise. Le partenariat du groupe SUEZ avec l'ONG Essor à Manaus (Brésil) en représente un des exemples les plus parlants.

Le partenariat SUEZ – Essor à Manaus, une contribution au développement social et économique de la communauté locale

En tant qu'opérateur privé assurant la délégation de services publics, le groupe SUEZ est naturellement amené à jouer un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie dans les com-

• • •

munautés de son implantation. En proposant l'accès aux services essentiels au bien-être des populations (énergie, eau, propreté), il contribue à la sécurité sanitaire et concourt au développement socio-économique des territoires. Décidée à renforcer la portée sociétale de sa mission, l'entreprise a souhaité mettre l'accent sur l'adaptation de ses services aux besoins des usagers les plus défavorisés. Dans cet objectif, elle mit au point en 2003 à Manaus (Brésil) une démarche de concertation avec les populations locales, en partenariat avec l'ONG Essor. Cette opération, menée lors de son implantation dans la région, a été conçue pour saisir la complexité des problématiques sur le terrain. Ainsi, durant les premiers mois de la concession, des équipes dédiées ont rencontré et tissé des liens avec les organismes et acteurs de la communauté pour identifier les attentes locales.

Ces actions ont permis à l'entreprise de mieux connaître ses clients et l'environnement de son implantation. Ainsi, les informations recueillies ont mis en évidence des besoins importants en matière d'adaptation de prestations au contexte socioculturel et financier des populations locales. Pour y répondre, SUEZ, avec le soutien d'Essor, a mis en place des dispositifs favorisant l'apprentissage et la transmission de bonnes pratiques en matière d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement. Ainsi, Aguas do Amazonas, la filiale brésilienne du groupe, a proposé un accompagnement spécifique au niveau technique et commercial (adaptation des prix, notamment) pour un raccordement du plus grand nombre au réseau d'adduction d'eau de la ville. L'entreprise a également mis en place des actions de développement social et économique local (mise en place de mécanismes de microcrédit et subventions, formations professionnelles, sensibilisation des communautés aux problèmes sanitaires...) pour renforcer les capacités des communautés locales à gérer leur accès à l'eau.

Ces actions ont apporté à SUEZ de précieux renseignements qui ont permis des ajustements de politiques tarifaires en améliorant, à terme, le niveau de paiement des factures (80 % de recouvrement pour les factures d'eau contre 15 % avant la mise en place du projet). De même, les actions de sensibilisation ont permis l'intégration des communautés à la gestion du service. Ainsi, les dispositifs éducatifs mis en place pour les populations locales ont débouché sur une utilisation plus responsable de l'eau et le res-

pect des infrastructures. Les dégradations du matériel ont diminué, et les habitants de la région qui ont bénéficié des formations techniques (cours de plomberie) assurent désormais une meilleure maintenance du réseau.

Cette expérience a également valorisé le groupe auprès de son entourage et a renforcé sa réputation. La reconnaissance née de ces actions au sein des communautés locales a significativement amélioré son capital image, véritable atout lors de négociations avec les pouvoirs publics. Ainsi, elle est devenue un solide argument pour négocier des contrats et obtenir des financements.

Ainsi, les démarches d'engagement sociétal représentent de véritables opportunités, y compris économiques et financières. À ce titre, elles peuvent participer à la santé économique de l'entreprise et contribuer à sa pérennité. Selon Frank Welvaert, président du conseil des directeurs de CSR Europe, l'enjeu actuel est de diffuser les exemples de bénéfices économiques pour « *dépasser l'attitude défensive qui consiste à dire "il faut le faire parce que les parties prenantes ont une certaine attente vis-à-vis de notre entreprise". Nous devons devancer les opportunités, être proactifs en nous demandant : "Quels seront les bénéfices ? Est-ce que cela pourrait nous aider à mieux définir ou à mieux explorer le marché de l'avenir ?"* ». Jean-Pierre Beaudoin, professeur associé au Celsa - Paris IV-Sorbonne, partage ce point de vue. « *Il est regrettable que la prise en compte des attentes sociétales se fasse dans la confrontation et l'opposition, alors que l'engagement sociétal constitue un ressort potentiel de performances économiques.* »

De plus en plus d'entreprises intègrent la dimension gagnant-gagnant dans la conception et la mise en œuvre de leurs politiques sociétales. « *Nous avons la conviction profonde que les démarches sociétales relèvent d'une logique gagnant-gagnant. Notre stratégie est d'inscrire le développement durable au cœur de notre métier, car c'est en l'exerçant de façon responsable que nous participons le mieux au développement économique et social. En effet, à défaut d'être en mesure d'évaluer précisément les bénéfices directs que l'on peut en attendre, voici deux illustrations de bénéfices indirects,* déclare Claire Dorland-

Clauzel, directeur de la Communication, de la Marque et du Développement durable du groupe AXA. *Sur le plan financier, certains considèrent que les entreprises bien notées sur les critères environnementaux et sociaux pourraient être, à terme, capables de dégager une rentabilité supérieure à celle du marché, du fait d'une maîtrise du risque accrue. Étant à la fois spécialistes de la gestion du risque et investisseurs, nous sommes évidemment sensibles à cet argument. De plus, sur le plan commercial, cette démarche nous permettra d'être mieux en phase avec les attentes de la société et, de ce fait, plus proches de nos clients. »*

Pour conclure, il est indéniable que les démarches sociétales procurent des avantages de taille à l'entreprise. Levier puissant pour gagner en acceptabilité et en légitimité sociale, elles constituent de plus en plus un facteur de différenciation des entreprises aux yeux des consommateurs et des partenaires, à condition d'être bien réfléchies et sagement mises en œuvre.