

5^{ème} congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » - Grenoble janvier 2008

Jean-Yves SAULQUIN
Professeur ESCEM
1 rue Léo Delibes
37025 Tours Cédex 3
02 47 71 71 70
Mail : jysaulquin@escem.fr

Mots clés : Parties prenantes – Banques – RSE – Pratiques sociétales – Actions solidaires

Proposition de communication :

La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté

L'objectif de cette communication est de cerner le concept de responsabilité sociale dans le secteur bancaire et les enjeux managériaux dont il est porteur pour montrer la richesse de son contenu et la diversité de son opérationnalisation.

Nous nous proposons de répondre successivement aux questions suivantes :

- que recouvre le concept de RSE ?
- comment les banques s'approprient-elles ce concept et quelles sont les implications du concept sur le volet sociétal de la RSE ?
- en quoi la théorie des parties prenantes permet-elle d'expliquer les actions solidaires des banques envers la communauté ?

La première partie rappellera les définitions et les fondements du concept de RSE. Ses déclinaisons seront présentées au niveau conceptuel et au plan pratique. La théorie des parties prenantes sera ensuite mobilisée pour rappeler que la communauté représente, pour les banques, des partenaires potentiels en attente qui font l'objet d'une gestion spécifique en matière de RSE.

La seconde partie proposera d'étudier les rapports de responsabilité sociale de cinq grands réseaux bancaires français et leurs communications en direction de la communauté. Une synthèse du contenu des rapports permettra de voir quelles sont les actions prioritaires menées par les banques et par conséquent la manière dont elles se sont appropriées le concept de RSE.

Enfin, nous nous demanderons si la RSE est plutôt abordée comme un objet ou comme un objectif de gestion.

I - Les implications managériales de la RSE pour les institutions bancaires

Cette première partie vise à mieux cerner la notion de responsabilité sociale et à voir de quelle manière elle est appréhendée par les entreprises. Ce concept est indissociable de la notion de parties prenantes et nous verrons quelles sont celles qui priment pour les établissements bancaires.

1-1- Le concept de RSE : les approches académiques, institutionnelles et managériales

Le concept de RSE est aujourd'hui encore, malgré tous les travaux dont il fait l'objet, un concept large et souvent imprécis. Il est caractérisé par une communication importante et une compréhension vague. L'étude réalisée par Allouche, Huault et Schmidt (2004) met en exergue cette imprécision en soulignant les confusions qui entourent la définition du concept, et qui reflètent des approches divergentes menées par ces différents acteurs que sont les chercheurs, les institutions et les entreprises.

Au plan académique, rappelons que Bowen (1953) a initié le débat sur la RSE en proposant une définition ouverte du concept. Il présente la RSE comme une obligation pour les dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. Cette première approche a été complétée par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions caractérisant la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sa sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. Wartick et Cochran (1985) complètent cette approche en spécifiant que la RSE est une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/processus/politiques. Ils soulignent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement.

Dans la continuité de ces travaux, Wood (1991) propose un modèle intégrant aussi trois dimensions : 1/ les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix, 2/ les processus et les pratiques organisationnelles et 3/ les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés de l'entreprise.

Les cadres conceptuels proposés par les chercheurs restent larges, laissant le champ libre à de nombreuses interprétations et applications. Certains auteurs expliquent l'absence d'accord sur la signification de la RSE par l'affrontement entre deux paradigmes : le paradigme dominant libéral et le paradigme émergent du développement durable (Combes, 2005).

Pour illustrer l'approche institutionnelle, rappelons la définition proposée par le livre vert de la Commission des Communautés Européennes (2001). La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois ».

Au niveau des discours et des interprétations faits par les médias et les praticiens, l'étude des communications sur la RSE montre que le vocabulaire utilisé reste vague. L'observateur y trouve de nombreuses expressions qui recouvrent de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme. Malgré tout, un consensus émerge pour définir quatre champs à la RSE : environnemental, social, économique et civique ou sociétal.

Aujourd'hui, les grandes entreprises ont intégré les enjeux de la RSE. Ainsi, pour B. Collomb, PDG de Lafarge : « seule une réussite sur ces trois dimensions (économique, sociale et environnementale) peut permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et celle du monde dans lequel elle se développe » (rapport RSE, 2001).

Cette représentation de la RSE semble traduire le souci de répondre aux attentes des nombreux partenaires de l'entreprise et signifie implicitement que la performance de l'entreprise doit être analysée sous plusieurs angles :

- environnemental (quels sont les impacts de l'entreprise et de ses produits sur son environnement ?),
- économique (quelle est la performance financière de l'entreprise, mais encore sa capacité à contribuer au développement de la zone d'implantation et à celui des parties prenantes),
- social et sociétal (quelles sont les conséquences de l'activité pour les partenaires internes et externes ?).

La confrontation des approches académiques, institutionnelles et praticiennes fait de la RSE un construit multidimensionnel. Il se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, qui imposent donc des arbitrages et amènent le manager à définir des priorités en fonction de contraintes ou de choix politiques.

En définitive, adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires » (Allouche et alii, 2004).

La satisfaction des parties prenantes apparait ainsi comme un des facteurs essentiels qui fondent une démarche RSE.

1-2- La RSE et les parties prenantes : un cadre d'analyse pour la gouvernance

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations et institutions qui influencent la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée. Implicitement, le concept de gouvernance vise à expliquer la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation. Celle-ci n'est pas considérée comme une entité homogène, mais comme le lieu de rencontre d'intérêts divergents de ses managers et de ses investisseurs (Paulet, 2003).

Les travaux sur la gouvernance permettent de dégager deux grands systèmes de gouvernance. Dans un premier système qui privilégie la création de valeur pour l'actionnaire, l'entreprise cherche à maximiser son cours boursier. Les intérêts des dirigeants s'alignent sur ceux des actionnaires et des investisseurs financiers. L'organisation du Conseil d'Administration et les procédures en matière de transparence et de rémunération des dirigeants sont définies dans cet objectif.

Dans un deuxième système, on valorise plutôt la création de valeur pour les partenaires. L'entreprise cherche à créer de la richesse grâce aux différentes ressources humaines et matérielles et en coopérant avec différents types de parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités territoriales...). La performance est alors mesurée au regard de l'attente des différents partenaires. Ce type de gouvernance favorise le développement de deux types de capital : le capital financier, mais aussi le capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

La gouvernance s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les stakeholders) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Ce sont précisément ces relations et la prise en compte des attentes des principaux acteurs impliqués qui nous intéressent dans le cadre de cette communication.

Une étude de Price WaterHouse Coopers (2002), menée auprès de 140 grandes entreprises internationales, montre que 70% de leurs managers mènent des actions en matière de RSE, essentiellement pour l'environnement et vers la société. Elles se traduisent par des programmes de prévention des pollutions (91%), des programmes de gestion de l'environnement (88%), le bénévolat des employés (77%), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74%), des actions philanthropiques (74%). Les différents volets de la RSE sont diversement traités par les entreprises, et le volet social semble moins développé que les autres volets.

Ces résultats sont concordants avec ceux d'une étude comparative de Maignan et Ralston (2002) visant à identifier les fondements, les parties prenantes et les pratiques de RSE (aux Etats-Unis, en France, au Royaume Uni et aux Pays-Bas). Les auteurs ont montré la très grande hétérogénéité des motivations et des pratiques. En France, les motivations de la RSE renvoient à la notion de performance (contrairement aux Etats-Unis où les valeurs fondent les démarches de RSE), et les actions menées par les entreprises françaises concernent davantage les parties prenantes liées aux processus de production (qualité des produits ou conditions de travail). Aux Etats-Unis, les programmes RSE concernent davantage la communauté (qualité de vie, éducation, ...).

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et pas seulement celles des actionnaires n'est pas nouvelle.

Abrams (1951) définit la profession de dirigeant comme celui qui doit conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable entre les revendications des différents groupes directement intéressés. Bowen (1953) modélise l'entreprise comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Dans le premier cercle se trouvent les employés ; dans le second, les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. Le cercle suivant comprend les concurrents. Enfin, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble.

Freeman (1984) définit le *stakeholder* comme un « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Ainsi, l'entreprise est au centre d'une roue, reliée à ses stakeholders par des rayons. Cet

apport conceptuel permet une nouvelle représentation de l'organisation et de repenser sa stratégie.

La théorie des parties prenantes s'intéresse à la fois à la nature des relations organisation-stakeholders en terme de processus et de résultats, mais encore à la prise de décision managériale qui la fonde.

Damak Ayadi et Pesqueux, (2003) proposent une synthèse des différents courants théoriques relatifs aux parties prenantes. Le courant descriptif considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. Le courant instrumental repose sur l'idée selon laquelle les entreprises qui gèrent leurs parties prenantes sont plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance. Enfin, la théorie éthique normative insiste sur les obligations éthiques de la firme et sur les manières de les assumer, sans pour autant nier l'intérêt qu'elle porte à ses objectifs de performance économique.

1-3- La gestion des parties prenantes : les banques et les actions solidaires

La théorie des parties prenantes a fait l'objet de nombreux travaux hétérogènes et de tentatives pour unifier les différents courants théoriques (Gond et Mercier, 2005).

De nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature (interne ou externe) des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme (Clarkson, 1985).

Pour répondre à la question *comment certaines parties deviennent prenantes*, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent un classement à partir de trois attributs :

- le pouvoir : pour les groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles de la firme,
- la légitimité : quand un groupe est socialement reconnu et accepté,
- l'urgence : quand les parties prenantes demandent une attention immédiate face à situation critique d'exposition à un risque.

De ces trois critères découlent différentes catégories de parties prenantes. Tout d'abord, les parties incontournables (à l'intersection des trois attributs). Ce sont des parties prenantes critiques. Il est vital pour l'entreprise de les prendre en compte puisqu'elles sont à la fois dotées de pouvoir légitime et que leurs demandes présentent un caractère pressant qui ne peut être différé.

La présence de deux des trois critères définit des parties prenantes en position d'attente : les dominantes, les dépendantes ou les dangereuses. Elles sont assez actives à l'égard de l'entreprise et elles requièrent un traitement approprié, car il ne leur manque qu'un attribut pour s'imposer comme parties dominantes.

Enfin, la présence d'un seul attribut caractérise les parties prenantes latentes, dont les attributs peuvent évoluer avec le temps, et qui présentent un risque ou une opportunité pour l'entreprise.

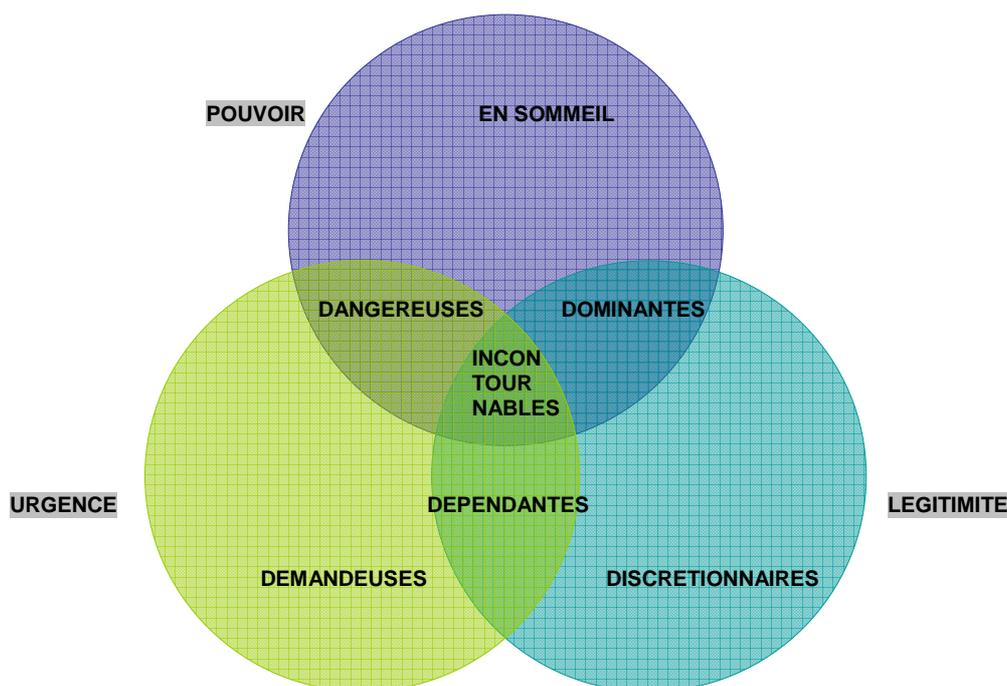
La typologie de Mitchell, Agle et Wood permet d'établir une hiérarchie entre les stakeholders. Effectivement, les parties prenantes ne sont pas sur un même pied d'égalité. L'idée selon laquelle aucune partie prenante ne doit être a priori privilégiée est apparemment utopique (Dietrich et Cazal, 2005).

La théorie des parties prenantes nous rappelle que la banque, comme toute entreprise, est une zone d'intérêts concurrents ou divergents. C'est un outil pour le management car elle établit un cadre de diagnostic sur les attentes des partenaires face aux objectifs de la firme, et elle fonde un socle normatif de préconisation quant à la gestion des parties prenantes (Capron et Quairel, 2002).

C'est dans cette perspective que nous envisageons la relation des banques avec la communauté. Les établissements financiers portent une attention croissante aux attentes de leurs multiples partenaires, y compris la société.

Elles ont bien compris l'intérêt de définir des programmes et planifier des actions face aux attentes sociétales. Elles ont ainsi initié et développé des pratiques solidaires spécifiques en direction du tissu sociétal. La communauté, au regard de la typologie que nous venons de présenter, peut être vue comme un ensemble d'acteurs latents. Souvent en situation d'urgence, parfois légitimes, il s'agit de partenaires demandeurs ou discrétionnaires (voir figure 1).

Figure 1 –
Typologie des parties prenantes selon leurs attributs (d'après Cazal, 2005)



Une des limites à la théorie des parties prenantes est qu'au sein d'une même catégorie, les attentes et les rapports de force peuvent ne pas être identiques. Si nous prenons l'exemple des salariés, tous n'ont pas le même poids, certains sont des ressources critiques et d'autres peuvent ne pas représenter une menace pour la firme. On ne peut pas fusionner une catégorie d'acteur dans une même classe. Il y aura donc une gestion différenciée, ce qui est généralement observé dans la pratique, et notamment avec les actions solidaires.

II – Le comportement solidaire des banques vis à vis de la communauté

Nous allons observer dans cette seconde partie les pratiques socialement responsables de grands réseaux bancaires français en direction de la communauté. Après avoir présenté ce que nous entendons par actions solidaires, nous décrivons les démarches mises en œuvre par les principales banques françaises.

2-1- Que sont les actions solidaires pour les banques françaises ?

Les actions de solidarité ne se limitent pas à la finance solidaire mais englobent un ensemble beaucoup plus large d'actions.

La finance solidaire permet d'assurer la gestion de produits d'épargne solidaire et achemine la collecte vers des institutions financières solidaires¹ (associations, fondations, clubs d'investisseurs, sociétés foncières, ...) avec lesquelles elles travaillent en partenariat. Les projets solidaires ainsi financés sont :

- des activités d'insertion, création d'entreprises et d'emplois (40% des fonds)
- des activités liées au logement social (40%)
- des projets de développement Nord Sud (microcrédits) et de commerce équitable (5%)
- des actions diverses (environnement, écologie, bio, culturel) (15%)

Les deux démarches prioritaires de la finance solidaire concernent l'insertion par le travail des personnes défavorisées et l'insertion par le logement de familles en grandes difficultés.

Au delà de la finance solidaire, les banques s'investissent dans de multiples actions auprès de la communauté :

- le mécénat (culturel, humanitaire, écologique) et les fondations
- le sponsoring sportif
- le soutien aux collectivités locales.

Nous pouvons trouver des actions à deux niveaux : des actions de portée générale (exemples de la lutte contre l'illettrisme, de la protection des animaux), et des actions liées à l'ancrage local de l'établissement financier (comme des dons aux clubs sportifs et aux municipalités).

Le champ des actions possibles est très large et le recensement d'autant plus difficile à effectuer.

¹ Les acteurs financiers solidaires utilisent les modes d'intervention des financeurs classiques : crédits, prêts à taux 0%, garantie, capital-risque, subventions, achats de logements.

L'encours de l'épargne solidaire atteint 888 millions d'euros en 2005, et le nombre d'épargnants solidaires dépasse la barre des 200 000 personnes en France. Le groupe Banque Populaire avec 382 millions de collecte reste leader sur ce terrain.

L'association Finansol, fondée en 1995 est la plate forme de développement des finances solidaires fédérant les acteurs engagés et permettant d'assurer la promotion du secteur auprès du grand public et des institutions. Elle rassemble de nombreux membres : Adie, La Nef, Racines, Caisse d'épargne, Crédit coopératif, Crédit mutuel, Macif Gestion, Caisse des dépôts, etc (voir [www. Finansol.org](http://www.Finansol.org)).

Nous avons étudié les pratiques des cinq réseaux bancaires suivants à partir de leurs rapports² RSE de l'année 2005 : le groupe Banque Populaire, le groupe des Caisses d'Épargne, Le Crédit Mutuel, BNP Paribas, la Société Générale.

Le tableau de synthèse qui suit (voir tableau 1) s'appuie sur du déclaratif. Il est par conséquent incomplet, forcément partial et est loin de mesurer le degré d'implication de chaque établissement. Il constate la présence ou non de telle pratique, mais les données chiffrées qui permettraient de mieux cerner l'impact d'une action solidaire sont trop souvent absentes.

Aux côtés des présentations des actions solidaires, nous avons remarqué que les rapports RSE sont plus détaillés sur d'autres volets de la RSE. Nous pensons que cela tient au poids de partenaires incontournables. Il s'agit notamment des salariés (tous les rapports étudiés consacrent un chapitre très étoffé sur les politiques de ressources humaines) ou des actionnaires.

Pour certaines banques (comme la Caisse d'Épargne ou le Crédit Mutuel), le statut coopératif ou mutualiste est une autre façon de faire de l'économie sociale durablement. L'attachement à des valeurs traditionnelles les pousse à une solidarité plus marquée que celle des établissements du secteur capitaliste, où seule prime la création de valeur actionnariale. Qui plus est, les établissements coopératifs et mutualistes sont en bonne santé financière et le gigantisme ne semble pas une nécessité face à la concurrence très vive que se livrent les banques. L'avenir des établissements coopératifs ne semble pas menacé, même si les contraintes de rentabilité imposent une rationalisation des réseaux et des regroupements, et même si la prééminence des sociétaires dans le contrôle des modes de fonctionnement et des dirigeants semble moins grande. Pour Roux (2002) « il n'y a probablement pas de contradiction, mais plutôt une complémentarité dans l'affirmation de l'existence d'un lien entre les valeurs mutualistes (solidarité, responsabilité et proximité) et les valeurs de l'entreprise de statut privé (service, développement et rentabilité) ».

Si les établissements coopératifs et mutualistes savent préserver leur dimension sociétale, qui consacre la primauté de l'homme sur l'économique, ils pourront - selon nous - jouer demain un rôle majeur gage de leur pérennité. Cette question renvoie à la manière dont les managers des établissements appréhendent leur responsabilité sociale et développent des actions pour leurs partenaires.

² Sur ce point, il faut rappeler que les rapports restent avant tout des outils de communication et sont loin d'être exhaustifs. Les contenus sur les actions solidaires sont très divergents dans les rapports étudiés. Ils vont d'une quinzaine de pages générales (Banque Populaire) à des informations beaucoup plus détaillées (Crédit Mutuel par exemple). La difficulté croît encore avec les banques qui ont des réseaux commerciaux très étoffés sur le terrain et mènent par conséquent de nombreuses actions locales (du Crédit Mutuel ou Caisses d'épargne). Dans ce cas, le rapport RSE ne relate que les opérations exemplaires menées dans telle ou telle région.

Tableau 1 – Pratiques solidaires recensées dans les rapports RSE de cinq réseaux bancaires français

	BANQUE POPULAIRE	CAISSE D'EPARGNE	CREDIT MUTUEL	BNP PARIBAS	SOCIETE GENERALE
FONDATION	oui	oui (économie sociale et solidaire)	oui (CéMaVie pour créer 12 maison de retraite d'ici 2017)	oui	oui (insertion professionnelle et illettrisme)
MECENAT CULTUREL	oui (musique et expositions)	oui (bande dessinée)	oui (musique, musées, littérature, monuments)	oui (danse, cirque, musique)	oui 1,5 millions € (musique, cinéma, art)
INSERTION ET EMPLOI	oui (handicapés, urgences humanitaires)	oui 126 millions € (lutte contre l'illettrisme - soutien insertion professionnelle)	oui (prévention illettrisme "Elan jeunes" budget : 325 000 € en 2005)	oui (Projet banlieue - 3 millions € sur 3 ans : soutien scolaire, aide insertion jeunes)	oui (handisport, solidarité)
MECENAT ECOLOGIQUE	oui (patrimoine aquatique et maritime)	oui (patrimoine maritime : Belem)	oui (ligue protectrice des oiseaux, Ecocert)		oui (Fondation Nicolas Hulot)
MECENAT HUMANITAIRE	oui (dons à l'UNICEF, partenariat Médecins sans Frontières)	oui		oui (recherche médicale)	Oui (Handicap International)
SPONSORING SPORTIF	oui (voile et planche à voile)	oui (cyclisme, athlétisme)		oui (tennis)	oui (rugby, golf)
Produits bancaires dédiés (Epargne & prêts)	CODEVair (livret d'épargne écologique) PREVair (prêts)	prêts bonifiés pour projet DD	prêts "économies d'énergie"		Encours de 60 millions € de crédits pour micro entrepreneurs locaux
MICRO CREDITS (aux personnes et aux entreprises)	oui (microcrédits pour projets personnels) aide à la création d'entreprise (8,1 millions € en 2005)	oui (aide à la création ou reprise d'entreprise)	oui (crédits à la consommation pour 1 600 000 €) aide à la création d'entreprise	aide à la création d'entreprise (lignes de crédit : 2 millions €)	oui (Microcred) 3 millions € aide à la création d'entreprise
ECOLOGIE	oui (PME éco innovantes, éoliennes : 115 millions € de crédits)	oui (transport urbain durable : 400 millions €)		oui (éoliennes : 931 millions € de financement)	oui (éoliennes...)
COMMERCE EQUITABLE		oui (partenariat)	oui (partenariat)		oui (partenariat avec Alter Eco)
AIDE AUX COLLECTIVITES		oui (Eco Maires)	oui (immobilier social)		

2-2- La relation spécifique entre RSE, management de la performance et parties prenantes

Pour comprendre l'implication des entreprises en matière de RSE, Saulquin et Schier (2005) avancent l'idée selon laquelle les entreprises définissent différemment la RSE selon leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et leur approche managériale de la performance (approche statique ou dynamique). Les auteurs proposent une typologie de perceptions managériales de la RSE (figure 2), ils suggèrent que la RSE peut être perçue par les managers de quatre manières différentes.

- Une contrainte supplémentaire de type normatif. La RSE est gérée de manière fragmentée. Il s'agit avant tout d'apporter une réponse précise à chaque « critère RSE ». Dans ce cas de figure, la RSE ne procure aucun effet de levier managérial.

- Un levier d'ouverture de l'entreprise. Dans ce cas, la RSE est gérée de façon opportuniste. La RSE est analysée comme un moyen de mieux gérer les relations de l'entreprise avec ses autres parties prenantes et notamment la communauté. La RSE apparaît ici comme un vecteur de communication opportuniste. Si l'approche peut créer de la valeur en modifiant les rapports de l'entreprise avec son environnement, elle ne remet pas en cause les modes de fonctionnement fondamentaux de la firme. Ces démarches ressemblent souvent à une approche « cosmétique » de la RSE.

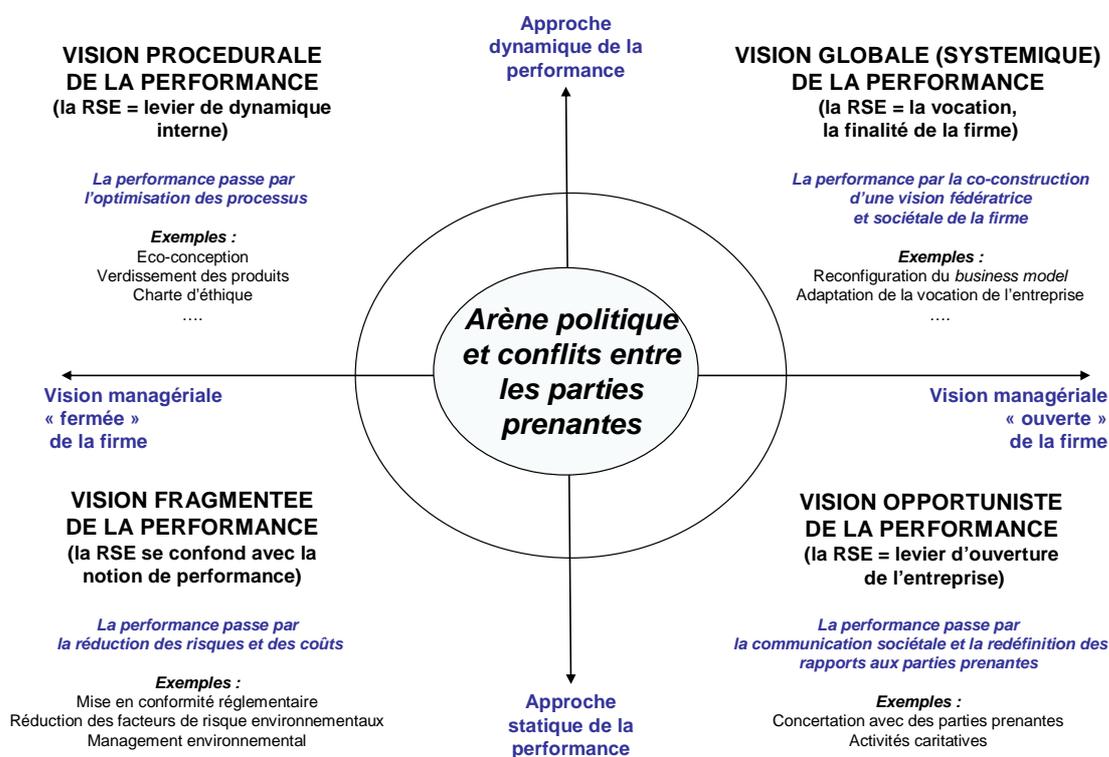
- Un levier de dynamique interne. La RSE, en légitimant certaines dimensions de l'activité de l'entreprise, en faisant prendre conscience aux différentes parties prenantes de la nécessité de changer certaines pratiques, peut devenir un véritable levier de changement. Dans cette optique, l'accent est mis sur les processus et les résultats attendus à moyen terme. La firme cherche à faire évoluer en profondeur ses pratiques sur certaines dimensions clés de la RSE. Une telle démarche accroît la dynamique interne : elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat, ...).

- Un levier stratégique ou une occasion de revisiter la vocation de la firme. Il s'agit de l'acceptation la plus large de la RSE qui oblige l'entreprise à se redéfinir face à son environnement et à procéder à une relecture critique de son mode de fonctionnement global.

D'un point de vue théorique, la RSE au sens strict ne devrait correspondre qu'à cette dernière vision. Il ne s'agit plus de répondre de manière fragmentée aux « exigences » de la RSE, mais de proposer une vision fédératrice et sociétale de l'entreprise qui va permettre de réconcilier certaines exigences contradictoires.

D'un point de vue pratique, la RSE devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche globale permet de définir des pistes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Figure 2 (d'après Saulquin et Schier, 2005)
Perceptions managériales de la RSE et pratiques de RSE



Nous savons que le jeu des parties prenantes sur l'échiquier politique influence fortement le comportement RSE de l'entreprise et le choix des actions de terrain qu'elle développe. De plus, nous pensons que l'entreprise peut avoir une gestion différenciée sur certains volets de la RSE en fonction du type de partenaire auquel elle s'adresse. Ainsi, il n'est pas exclu que l'entreprise soit dans une posture « fragmentée » ou « procédurale » vis-à-vis de certaines questions (l'environnement par exemple) et plus « opportuniste » vis-à-vis d'autres sujets (humanitaires par exemple).

Les frontières de l'entreprise certainement sont moins nettes et plus étanches que l'affirment les théories, et les dirigeants appréhendent les relations avec l'environnement de manière complexe. « On en arrive à dissoudre l'entreprise dans son environnement à une collection de parties prenantes aux relations plus ou moins étroites » (Dietrich et Cazal, 2005).

Conclusion : La RSE comme moyen de réconcilier les tensions entre les finalités économiques et sociétales de la firme

Cette recherche nous permet de constater que les banques ne sont pas absentes du grand chantier sur la RSE. A l'instar des grandes entreprises industrielles et commerciales, elles diffusent désormais des rapports qui permettent de mieux comprendre leurs motivations et leurs démarches concrètes en matière de RSE.

L'étude des rapports RSE montre une très grande hétérogénéité des actions menées par les banques dans le domaine de la solidarité. Nous y trouvons les nombreux projets qui entrent dans le champ de la finance solidaire, mais encore le mécénat, le sponsoring, le soutien aux collectivités locales. Que les banques agissent par opportunisme ou par vocation, il n'en reste pas moins que les actions progressent chaque année en nombre et en qualité, sous la pression de nombreux facteurs, et notamment l'influence des parties prenantes.

La communauté représente pour les établissements financiers des partenaires potentiels latents, voire en attente, qui sont gérés avec de plus ou moins d'attention. Dans le cadre d'une gestion procédurale ou opportuniste, la RSE devient l'objet d'une gestion spécifique qui sera fonction du risque perçu par l'établissement.

Dans le cadre d'une RSE vécue comme un objectif de gestion, la RSE conduit à une ré-définition des rapports avec les parties prenantes, elle conduit à revisiter la stratégie en intégrant des objectifs sociétaux. C'est dans cette vision fédératrice qui trouve son aboutissement dans des projets d'économie solidaire que les banques du secteur coopératif et mutualiste paraissent davantage devoir se situer.

Il est toujours difficile de dire, à la lecture des rapports dans quelle posture se trouvent les dirigeants. Les responsables des réseaux bancaires sont unanimes pour dire leur attachement au facteur humain, leur adhésion aux valeurs de solidarité. Alors, ils doivent le démontrer en affichant des preuves dans les rapports RSE.

Cette publication force les décideurs à s'interroger sur les pratiques, sur la finalité réelle de l'entreprise, sur la tension entre l'économique et le social. L'engagement socialement responsable doit tendre à mettre la performance économique de l'entreprise au service de la communauté et rendre notre société plus solidaire.

Bibliographie

Alternatives économiques. (2006). Les placements éthiques, *Editions Alternatives économiques*.

Abrams, F.W. (1951), Management Responsibilities in a Complex World, *Harvard Business Review*, 29(3)(May).

Allouche, J. Huault, I. et Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.

Caroll, A.B. (1979). A Three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp 497-505.

Capron, M. et Quairel, F. (2002). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan. *Cahiers de recherche du CREFIGE-ERGO*, Nancy.

Cazal, D. (2005). RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ? *Les cahiers de recherche du CLAREE*, Lille.

Chauveau, A. et Rosé, JJ. (2003). *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation.

Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, p. 92-117.

- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue management et Avenir*, n°6.
- Commission des Communautés Européennes. (2001). *Livre vert*, 18 juillet.
- Damak-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2003). Stakeholder Theory in Perspective, *Colloque AIMS « Développement durable et entreprise »*.
- Dietrich, A. et Cazal, D. (2005). RSE : parties prenantes et partis pris, *Les cahiers de recherche, CLAREE*, Lille.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston : Pitman (Harper and Row).
- Global Reporting Initiative. (2002). Lignes directrices pour le reporting développement durable.
- Gond, J.P. et Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, *Les Notes du LIHRE*, n°411.
- Maignan, I. et Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the US : Insights from businesses' self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), p.853-886.
- Paulet, E. (2003). Corporate governance et éthique sont-ils des concepts antinomiques ? *Banque stratégie*, n°202, mars.
- Price Water House Coopers. (2002). Sustainability Survey Report, août.
- Roux, M. (2002). Services limités ou responsabilités limitées ? Le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation, *Revue d'Economie Financière*, n°67, p.211-229.
- Saulquin, JY. (2004). GRH et Responsabilité Sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.
- Saulquin, JY. et Schier, G. (2005). La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance, *Congrès GREFIGE*, Nancy, 17 & 18 mars.
- Wartick, S. et Cochran, P. (1985). The evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 10.
- Wood, D. (1991). Social Issues on Management : Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, 17.
- Wolff, D. et alii (2005). *Le management durable*. Hermès Lavoisier.