

## WORKING PAPERS

**La mise en oeuvre d'une  
démarche de Responsabilité  
Sociale des Entreprises**

Nicolas POUSSING

*CEPS/INSTEAD Working Papers are intended to make research findings available and stimulate comments and discussion. They have been approved for circulation but are to be considered preliminary. They have not been edited and have not been subject to any peer review.*

*The views expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect views of CEPS/INSTEAD. Errors and omissions are the sole responsibility of the author(s).*

# **La mise en œuvre d'une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises**

**Nicolas Poussing**  
CEPS/INSTEAD, Luxembourg

Mars 2011

## **Résumé**

Cette contribution se penche sur la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises. Elle s'articule autour de deux parties. La première partie présente les principaux textes sur lesquels les entreprises fondent leurs actions RSE. Nous présenterons en particulier les grandes lignes de la norme ISO 26000 qui a été publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010. La deuxième partie décrit la mise en œuvre de la RSE par les entreprises implantées au Luxembourg, à partir de données issues d'une enquête faite par le CEPS/INSTEAD, en collaboration avec IMS Luxembourg, durant le dernier trimestre 2008.

*Mots-clés* : Responsabilité Sociale des Entreprises, mise en œuvre, enquêtes

*Classification JEL*: M14

## **1. Introduction**

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se caractérise par des démarches volontaires, qui vont au-delà des obligations légales, dans une gouvernance élargie aux parties prenantes afin d'obtenir un développement qui respecte la nature et les hommes. Elle est très largement évoquée par les décideurs publics et analysée par les chercheurs en économie et management.

Dans le prolongement des travaux réalisés par Le bas *et al* (2010), Le Bas et Poussing (2010) et Poussing (2009, 2010), cette contribution examine la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises. Elle s'articule autour de deux parties. La première partie présente les principaux textes sur lesquels les entreprises fondent leurs actions RSE. Nous verrons que l'introduction de la norme ISO 26000 est de nature à simplifier la mise en œuvre des démarches RSE des entreprises. A partir de données issues d'une enquête faite par le CEPS/INSTEAD, en collaboration avec IMS Luxembourg, durant le dernier trimestre 2008, la deuxième partie de cette contribution décrit la mise en œuvre de la RSE par les entreprises implantées au Luxembourg.

## **2. La mise en œuvre de la RSE : vers une simplification des procédures**

En France et en Angleterre, la Responsabilité Sociale des Entreprises est encadrée par des textes législatifs. En France, la loi sur les nouvelles régulations économiques (art.116) oblige, les sociétés françaises cotées, à rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité (Igalens et Joras, 2002). En Angleterre, la Core Bill (ou Corporate Responsible Bill) rend également obligatoire le reporting social et environnemental des entreprises britanniques. Ce texte impose aussi aux entreprises de mesurer leurs impacts sur l'environnement et sur les communautés dans lesquelles elles opèrent, et d'en effectuer le reporting. Il souligne aussi la responsabilité des dirigeants pour toutes les questions environnementales et sociétales, y compris dans le domaine de la santé et de la sécurité.

A l'exception de la France et de l'Angleterre, la RSE ne fait pas l'objet d'un encadrement légal. Les entreprises prennent des initiatives librement. Par conséquent, la RSE prend une multitude de formes. Dans le but d'accroître leur légitimité, les entreprises fondent leurs actions sur des textes internationaux reconnus de tous.

Lorsqu'elles veulent s'inscrire dans une démarche RSE qui vise à préserver l'environnement, elles choisissent, par exemple, de faire référence aux accords de Kyoto. D'autres s'inspirent de la norme ISO 14001 ou de l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

Lorsqu'elles entreprennent une démarche tournée vers le pilier social de la RSE, elles font parfois référence aux règles édictées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>1</sup> ou à la norme SA 8000 (élaborée par Social Accountability International qui prend en compte les principes fixés par l'OIT) ou la norme OHSAS (norme de système de management de la santé, de l'hygiène et de la sécurité au travail).

Les entreprises s'inspirent également des principes directeurs de l'OCDE qui abordent la bonne gouvernance et la transparence financière, le respect des droits humains et des normes de travail, les conséquences de l'activité sur l'environnement, la lutte contre la corruption, les transferts de savoir-faire, l'adoption de bonnes pratiques concurrentielles et le respect de la législation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été adoptée en 1998. Elle est l'expression de l'engagement des gouvernements, des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs dans la promotion de principes et de droits fondamentaux au travail. Ces principes et droits sont : la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

<sup>2</sup> Les principes généraux de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont les suivants :

1. Contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable.
2. Respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leurs activités, en conformité avec les obligations et les engagements internationaux du gouvernement du pays d'accueil.
3. Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.
4. Encourager la formation de capital humain, en particulier en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés.
5. S'abstenir de rechercher ou d'accepter des exemptions non prévues dans le dispositif législatif ou réglementaire concernant l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité, les incitations financières ou d'autres domaines.
6. Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et mettre au point et appliquer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.
7. Élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités.
8. Faire en sorte que leurs salariés soient bien au fait des politiques de l'entreprise et s'y conforment, en les diffusant comme il convient, notamment par des programmes de formation.
9. S'abstenir d'engager des actions discriminatoires ou disciplinaires à l'encontre de salariés qui auraient fait des rapports de bonne foi à la direction ou, le cas échéant, aux autorités publiques compétentes, concernant des pratiques contraires à la loi, aux Principes directeurs ou aux politiques de l'entreprise.
10. Encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs.

Elles peuvent également utiliser les dix principes du Pacte Mondial (ou Global Compact) qui a été lancé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 1999 au Forum économique mondial de Davos. Ces dix principes concernent les Droits de l'homme (Principe 1 : les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international, Principe 2 : les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux), les normes de travail (Principe 3 : les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective, Principe 4: élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire, Principe 5 : abolition effective du travail des enfants, Principe 6 : élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession), l'environnement (Principe 7 : promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement, Principe 8 : prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables, Principe 9 : encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement) et la lutte contre la corruption (Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin).

Avec la norme ISO 26000, appelée « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »<sup>3</sup>, les entreprises vont avoir la possibilité de mettre en œuvre leurs démarches RSE en se reportant à un texte unique.

On ne parle plus de Responsabilité Sociale des Entreprises mais de Responsabilité Sociétale (RS). Cela nous amène à faire deux remarques. Tout d'abord, cette norme traduit plus justement le concept de « Corporate Social Responsibility » (CSR), où le mot « social » a un sens plus large en anglais qu'en français, le terme « sociétal » étant une traduction plus appropriée. Ensuite, il est important de remarquer que l'ISO 26000 n'est pas uniquement destinée aux entreprises. Elle est destinée à tous les types d'organisations, aussi bien privées que publiques. En d'autres termes, elle est destinée aux administrations publiques, aux organisations gouvernementales,

---

11. S'abstenir de toute ingérence induite dans les activités politiques locales.

<sup>3</sup> Cette norme a été initiée en 2000 sous la pression d'associations de consommateurs, lancée officiellement en 2005, et adoptée le 9 septembre 2010 par 94% des pays votants. Elle est le fruit du travail d'experts et d'observateurs, de 99 pays membres de l'ISO et de 42 organisations des secteurs public et privé.

aux entreprises, y compris les petites, moyennes et grandes, quelque soit leur secteur d'activités et leur lieu d'implantation.

Contrairement à d'autres normes, comme par exemple l'ISO 9001, l'ISO 26000 ne donnera pas lieu à certification. Elle contient uniquement des directives, que les organisations peuvent appliquer sur une base volontaire, afin de les aider à contribuer au développement durable.

L'ISO 26000 offre une définition de l'ensemble des concepts liés à la responsabilité sociétale. Elle précise les principes et les pratiques relatifs à cette démarche. Elle décrit son intégration, sa mise en œuvre et sa promotion au sein de l'organisation et de sa sphère d'influence.

Selon l'ISO 26000, la RS repose sur deux comportements essentiels. Tout d'abord, l'organisation doit reconnaître sa responsabilité sociétale. Elle doit accepter le fait que ses décisions et ses actions ont un impact sur son environnement et la société. Ensuite, elle doit prendre en considération les attentes de ses parties prenantes, c'est-à-dire les individus ou les organisations dont un ou plusieurs intérêts sont, ou peuvent être, impactés par ses décisions et ses activités.

Une fois que l'entreprise a adopté ces deux comportements, elle peut prétendre avoir une démarche responsable si ses actions satisfont sept principes, qui doivent être mis en œuvre dans sept domaines d'actions principaux (appelés « core subject ») eux même déclinés en plusieurs thèmes (appelés « issue »).

Les sept principes dictés par la norme ISO 26000 sont les suivants :

- selon le principe de responsabilisation, une organisation doit être responsable de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- selon le principe de transparence, une organisation doit indiquer de manière claire, précise et complète les décisions et les activités pour lesquelles elle est responsable, ainsi que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement ;
- le principe de l'éthique implique qu'une organisation doit fonder ses comportements sur les valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité ;
- une organisation doit également respecter les intérêts des parties prenantes ;
- elle doit respecter la loi ;

- elle doit respecter les normes internationales ;
- ainsi que les droits de l'homme.

Ces sept principes peuvent être mis en œuvre au niveau de sept domaines d'actions principaux (« core subject ») : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les pratiques de travail, l'environnement, les pratiques de coopération équitable, les questions liées à la consommation, le développement de la communauté.

Chaque domaine d'actions est ensuite décliné en plusieurs thèmes (« issue »). Le développement de la communauté, par exemple, comprend la participation à la communauté, l'éducation et la culture, la création d'emploi et le développement des compétences, le développement et l'accès aux technologies, la richesse et la création de revenus, la santé et l'investissement social.

Selon cette norme, toutes les entreprises sont concernées par l'ensemble des domaines d'actions. En revanche, selon les caractéristiques des organisations, certains thèmes peuvent ne pas être pertinents. Afin de déterminer, les thèmes qui la concernent, une organisation doit chercher à déterminer comment ses caractéristiques sont liées à la responsabilité sociétale. Elle doit ensuite identifier l'impact, avéré et potentiel, de ses actions.

L'organisation doit également évaluer le périmètre dans lequel sa responsabilité est engagée. La norme ISO 26000 introduit la notion de sphère d'influence. Cette dernière est définie comme étant l'ensemble des relations politique, économique et contractuelle par lesquelles l'organisation a la capacité d'affecter le comportement d'un individu ou d'une autre organisation. Une fois que l'organisation l'aura déterminée, elle sera en mesure de définir des priorités d'actions.

En résumé, la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale au sein des organisations passe, selon la norme ISO 26000, par l'acceptation de l'impact de ses activités et de ses décisions sur son environnement, au sens large ; par l'identification de ses parties prenantes ; par l'identification des thèmes sur lesquels l'organisation peut agir. La norme ISO 26000 propose également aux organisations de définir une stratégie, un plan d'actions et de communication et enfin, un plan d'amélioration.

### **3. Mise en œuvre de la RSE : le cas des entreprises luxembourgeoises**

Au Luxembourg, l'enquête réalisée, durant le dernier trimestre 2008, par l'Unité de Recherche 'Entreprises' du CEPS/INSTEAD en collaboration avec IMS Luxembourg (cf. encadré n°1), permet de constater que 17% des entreprises se déclarent actives dans le domaine de la RSE<sup>4</sup>. Nous allons analyser la mise en œuvre de la RSE de ces entreprises.

La mise en œuvre de la RSE pouvant suivre un processus en quatre étapes (PLAN, DO, ACT, CHECK), inspiré du modèle de gestion de la qualité proposé par Deming (ISO 26000, Gouvernement canadien, 2006), nous allons la décrire selon cette séquence.

#### **Encadré n°1 : Description des données exploitées**

L'enquête a été réalisée par l'Unité de Recherche 'Entreprises' du CEPS/INSTEAD avec le soutien de l'Institut pour le Mouvement Sociétal (IMS Luxembourg). La base de sondage est construite à partir du répertoire des entreprises du STATEC.

La quasi-totalité des secteurs d'activités est concernée par cette enquête. Plus précisément, nous avons enquêté les entreprises de l'industrie manufacturière (sections DA à DN de la classification européenne Nace rev 1.1), la construction (division 45), le commerce et la réparation automobile, le commerce de gros, le commerce de détail (divisions 50, 51, 52), les hôtels et autres moyens d'hébergement (groupes 55.1 et 55.2), les transports (divisions 60 à 63), les postes et télécommunication (division 64), les activités informatiques (division 72), les secteurs de l'immobilier, de la location sans opérateur, de la recherche et développement et de la publicité (divisions 70, 71, 73 et 74), les activités cinématographiques et vidéo, les activités de radio et de télévision (groupes 92.1 et 92.2), le secteur de l'assurance vie et de la capitalisation, et les autres assurances (classes 66.01 et 66.03), les entreprises des autres intermédiations financières hors banque centrale et de la distribution de

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails sur l'adoption de la démarche RSE par les entreprises voir Poussing (2009)

crédit (classes 65.12 et 65.22). Sont exclus : l'agriculture, l'administration publique, l'éducation, la santé et l'action sociale, les services collectifs, les sociaux et personnels, les syndicats de salariés services domestiques, les services extra-territoriaux, les activités cinématographiques et vidéo, les activités de radio et de télévision.

Parmi une population composée de 3296 entreprises, nous avons construit un échantillon de 2511 entreprises en retenant toutes les entreprises de plus de 50 salariés appartenant à notre population et en réalisant un sondage aléatoire stratifié pour les entreprises de 10 à 49 salariés.

La collecte de données, réalisée de mi-septembre à mi-décembre, par voie postale, à l'aide d'un questionnaire envoyé en versions française et allemande (et disponible sur demande en anglais) a permis d'obtenir 1144 questionnaires valides.

Afin d'obtenir des résultats représentatifs de l'ensemble de la population, un système de pondération est réalisé à partir de la probabilité d'échantillonnage et du taux de réponse : le poids  $N_h / n_h$  pourra être remplacé par  $N_h / m_h$  où  $N_h$  est le nombre d'entreprises dans la population pour la strate  $h$ ,  $n_h$  est le nombre d'entreprises interrogées dans la strate  $h$  et  $m_h$  est le nombre d'entreprises ayant répondu dans la strate  $h$ .

Les valeurs manquantes (non réponse partielle) n'ont pas été imputées.

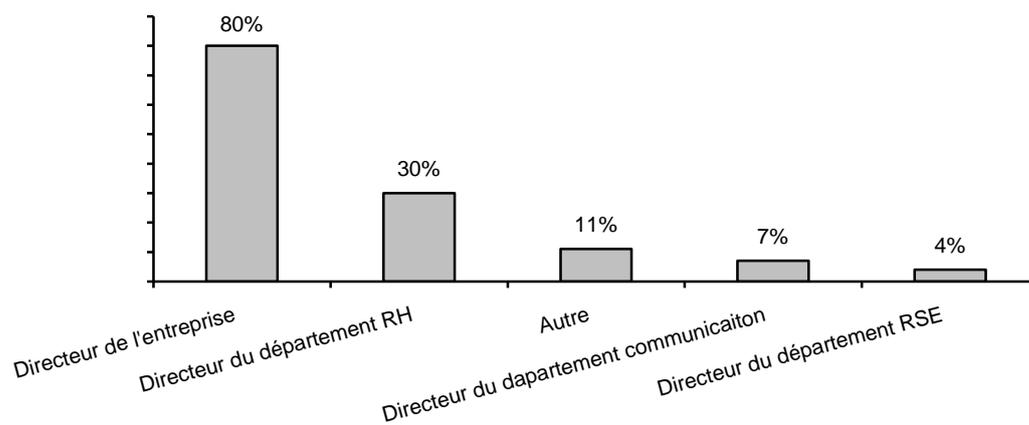
### **3.1 La planification de la démarche RSE (PLAN)**

Dans une première étape (PLAN), l'entreprise qui désire adopter une démarche RSE peut planifier son action en créant une équipe de direction, en énonçant les valeurs de l'entreprise, en identifiant ses parties prenantes, en effectuant des recherches sur ses concurrents, en recherchant de l'information auprès de structures spécialisées dans le domaine de la RSE, en faisant l'inventaire des actions existantes et en planifiant ses engagements.

### 3.1.1 L'équipe de direction

Au Luxembourg, parmi les entreprises qui déclarent avoir une démarche RSE, un peu plus d'une sur dix (12%) dispose d'un département exclusivement dédié à la RSE. Elles sont également une sur dix à disposer d'un budget exclusivement dédié à la RSE.

La responsabilité de la démarche RSE de l'entreprise concerne le directeur de l'entreprise pour 80% des entreprises ayant une démarche RSE, le Directeur des Ressources Humaines dans moins d'une entreprise sur trois (30%). Dans une entreprise sur dix (11%), cette responsabilité concerne les administrateurs et/ou des consultants et/ou la maison mère et/ou le responsable de la philanthropie, les administrateurs et/ou des consultants et/ou la maison mère et/ou le responsable de la philanthropie (cf. graphique n°1).



Source : CEPS/INSTEAD – IMS Luxembourg, Enquête relative à la Responsabilité Sociale des Entreprises (2008).  
Champ : Entreprises de 10 salariés et plus, appartenant à la quasi totalité des secteurs d'activité, ayant une démarche RSE.

**Graphique n°1 :** Pourcentage d'entreprises déclarant être actives dans le domaine de la RSE selon le responsable de la démarche RSE (%)

Dans la plupart des entreprises (68%), une seule personne est responsable de la démarche RSE, dans une entreprise sur quatre (25%), deux personnes prennent en charge cette mission.

Au sein des entreprises où une seule personne assure la responsabilité de la démarche RSE, le Directeur est responsable de la démarche RSE dans 76% des cas, le DRH dans 7% des cas, le Directeur de la Communication dans 3% des cas.

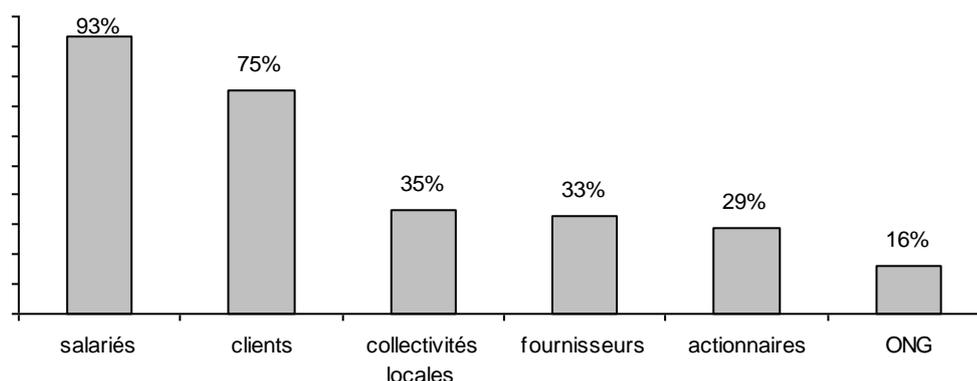
Lorsque la responsabilité de la démarche RSE est assurée par un binôme, celui-ci est composé du Directeur de l'entreprise et du DRH dans 82% des cas.

### 3.1.2 Les valeurs de l'entreprise

Au Luxembourg, nous constatons qu'au dernier trimestre 2008, parmi les entreprises qui déclarent avoir adopté une démarche RSE, moins d'une entreprise sur deux (45%) dispose d'un document qui décrit les valeurs, les préoccupations et/ou les motivations de l'entreprise aux niveaux social et environnemental.

### 3.1.3 Les parties prenantes

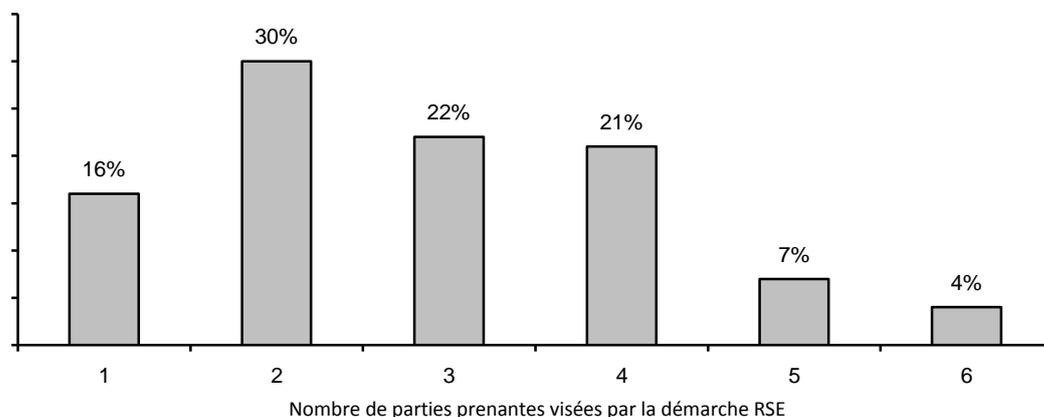
70% des entreprises ayant une démarche RSE ont identifié leurs parties prenantes. Les salariés sont visés par la quasi-totalité de ces entreprises (93%). Les clients représentent également une partie prenante très importante pour les entreprises (ayant une démarche RSE et ayant identifiées ses parties prenantes) puisque 75% de ces dernières les mentionnent parmi leurs parties prenantes (cf. graphique n°2)



Source : CEPS/INSTEAD – IMS Luxembourg, Enquête relative à la Responsabilité Sociale des Entreprises (2008).  
Champ : Entreprises de 10 salariés et plus, appartenant à la quasi totalité des secteurs d'activité, ayant une démarche RSE et ayant identifié ses parties prenantes.

**Graphique n°2 : Pourcentage d'entreprises selon le type de parties prenantes visées par leur démarche RSE (%)**

Le plus souvent (pour 30% des entreprises), les entreprises identifient deux parties prenantes. Elles sont peu nombreuses (respectivement 7 et 4%) à identifier 5 ou 6 parties prenantes (cf. graphique n°3).



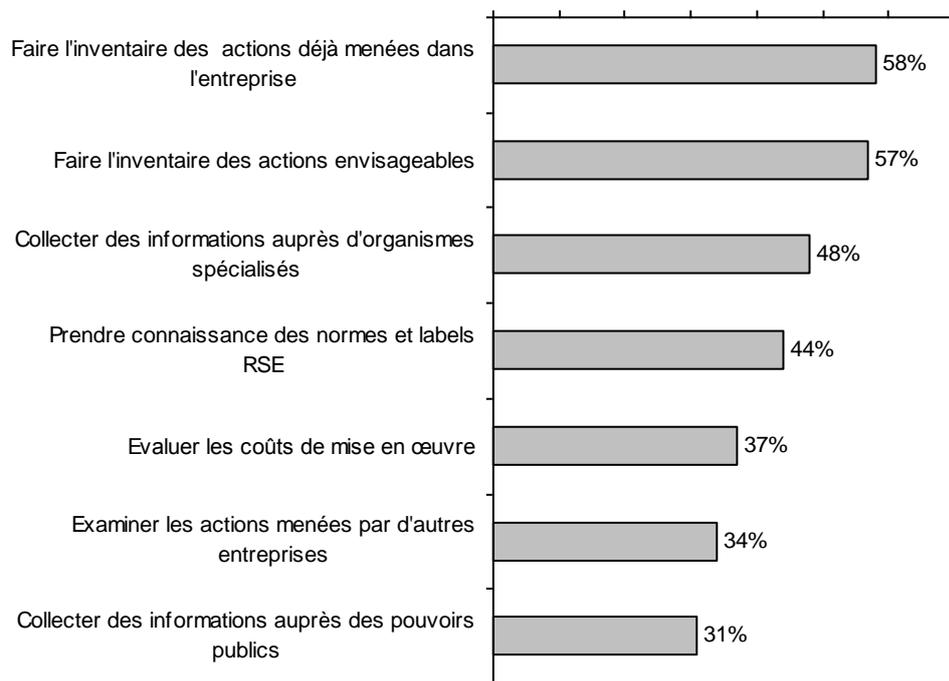
Source : CEPS/INSTEAD – IMS Luxembourg, Enquête relative à la Responsabilité Sociale des Entreprises (2008).  
Champ : Entreprises de 10 salariés et plus, appartenant à la quasi totalité des secteurs d'activités, ayant une démarche RSE et ayant identifié ses parties prenantes.

**Graphique n°3 : Pourcentage d'entreprises selon le nombre de parties prenantes visées par leur démarche RSE (%)**

Lorsque les entreprises identifient qu'une seule partie prenante, c'est dans 85% des cas les salariés qui sont visés. Lorsqu'elles identifient deux parties prenantes, il s'agit dans 80% des cas des salariés et des clients ; lorsqu'elles visent trois parties prenantes, le trinôme salariés, clients et fournisseurs est le plus souvent mis en avant (35% des entreprises).

### 3.1.4 La recherche d'informations

Avant de mettre en œuvre une démarche RSE, plus d'une entreprise sur deux (respectivement 58 et 57% des entreprises ayant une démarche RSE) fait l'inventaire des actions qui sont déjà menées en son sein et des actions envisageables (cf. graphique n°4). On remarque également que 48% entreprises collectent des informations auprès d'organismes spécialisés dans le domaine de la RSE (48%). Elles sont moins nombreuses à collecter des informations auprès des pouvoirs publics (31%).



Source : CEPS/INSTEAD – IMS Luxembourg, Enquête relative à la Responsabilité Sociale des Entreprises (2008).  
 Champ : Entreprises de 10 salariés et plus, appartenant à la quasi totalité des secteurs d'activités, ayant une démarche RSE

**Graphique n°4 :** Pourcentage d'entreprises selon le type d'actions menées avant d'entreprendre la mise en œuvre d'une démarche RSE (%)

### 3.1.5 La définition et la planification des objectifs poursuivis

Moins d'une entreprise sur deux ayant entrepris une démarche RSE (40%) s'est fixée des objectifs mesurables. Parmi ces objectifs, les objectifs environnementaux sont les plus cités (réduction des déchets, diminution de la consommation d'énergie). Au niveau social, l'égalité homme femme est le seul objectif évoqué par les entreprises.

Parmi les entreprises qui déclarent avoir une démarche RSE, moins d'une sur quatre (24%) a élaboré un calendrier des actions RSE qui seront mises en œuvre.

### **3.2. La réalisation de la démarche RSE (DO)**

Lors de la réalisation de la démarche RSE, l'entreprise peut entrer en contact avec ses parties prenantes, dispenser des formations, animer des séminaires et créer des plans de communication.

Parmi les entreprises qui ont identifié une ou plusieurs parties-prenantes, on constate qu'une entreprise sur deux (51%) est entrée en contact avec sa ou ses parties-prenantes avant de débiter une démarche RSE.

En ce qui concerne les formations et les séminaires de sensibilisation pour leurs salariés, les entreprises ayant adopté une démarche RSE sont 40% à en avoir réalisés. Dans une entreprise sur deux, des initiatives RSE peuvent être proposées par les collaborateurs.

Parmi les entreprises qui ont une démarche RSE, un peu moins d'une entreprise sur deux (49%) n'a pas de plan de communication concernant la démarche RSE menée : 35% ont un plan de communication en interne ; 15% communique en interne et vers l'extérieur et seulement 1% des entreprises ayant une démarche RSE communique exclusivement vers l'extérieur.

### **3.3. L'évaluation de la démarche RSE (CHECK) et son amélioration (ACT)**

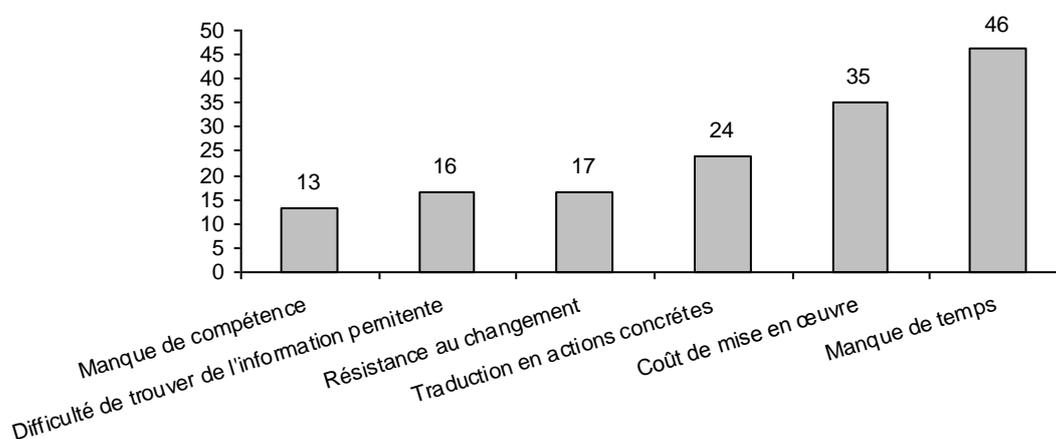
Dans une troisième étape (CHECK), l'entreprise peut vérifier si les objectifs sont atteints.

On constate que moins d'une entreprise sur trois (30%) déclare avoir des outils lui permettant d'évaluer sa démarche RSE. Les entreprises ont recours principalement à des enquêtes administrées auprès de leurs salariés et de leurs clients.

Enfin, dans une quatrième et dernière étape (ACT), l'entreprise peut chercher à parfaire son engagement dans le domaine de la RSE en identifiant les difficultés rencontrées et en cherchant des solutions en partenariat avec ses parties prenantes.

Parmi les obstacles jugés très importants, le manque de temps est mis en avant par 46% des entreprises ayant une démarche RSE. Vient ensuite le coût de sa mise en

œuvre, évoqué par 35% de ces entreprises. Le manque de compétence est pour sa part l'obstacle le moins cité avec 13% des entreprises ayant une démarche RSE qui le jugent très important (cf. graphique 4).



Source : CEPS/INSTEAD – IMS Luxembourg, Enquête relative à la Responsabilité Sociale des Entreprises (2008).  
 Champ : Entreprises de 10 salariés et plus, appartenant à la quasi totalité des secteurs d'activités, ayant une démarche RSE

**Graphique n°5 :** Pourcentage d'entreprises selon l'obstacle qu'elles considèrent très important lors de la mise en œuvre d'une démarche RSE (%)

## 4. Conclusion

Lorsque les entreprises s'inscrivent dans une démarche relevant de la RSE, elles doivent avoir un comportement qui permet de concilier trois dimensions : économique, environnementale et sociale. Ce mode de fonctionnement relève d'une démarche volontaire, au sens où elle ne s'impose pas aux entreprises via un règlement ou une loi. Il prend en compte les parties prenantes de l'entreprise et pas uniquement les actionnaires. Avant la publication de la norme ISO 26000, il se basait sur des conventions, des recommandations et des principes internationaux.

Avec la norme ISO 26000, publiée en novembre 2010, les entreprises peuvent mettre en œuvre le concept de RSE en se référant à un texte unique. Les actions des entreprises devraient donc être simplifiées, d'autant plus que la norme décrit l'intégration de la RSE, sa mise en œuvre et sa promotion au sein de l'organisation et de sa sphère d'influence. L'ISO 26000 précise, entre autres, que les démarches des

entreprises doivent s'articuler autour de sept questions centrales : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local. Pour chacune de ces questions, l'entreprise a la possibilité d'adopter le comportement qui lui paraît le plus pertinent, compte tenu de ses caractéristiques.

Pour les entreprises qui ont déjà adopté la RSE, il est raisonnable de penser qu'en précisant la signification du concept de RSE et en le traduisant en actions concrètes, la norme ISO 26000 va permettre aux entreprises de parfaire sa mise en œuvre. Ainsi, au Luxembourg, les entreprises seront sans doute d'avantage incitées à identifier leurs parties prenantes et à entrer en contact avec elles avant de débiter une démarche RSE. Elles seront également plus nombreuses à communiquer sur leurs actions RSE, à définir des objectifs mesurables, à définir un calendrier des actions à mener. Enfin, connaissant les domaines d'actions qui entrent dans le cadre de la RSE, les entreprises pourront avoir une démarche RSE plus exhaustive.

## **Références**

Gouvernement du Canada (2006). *Responsabilité sociale des entreprises. Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes*, [www.strategis.ic.gc.ca/rse](http://www.strategis.ic.gc.ca/rse)

Igalens J., Joras M. (2002). *La Responsabilité Sociale des Entreprises : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, d'Organisations (édition), Collection Personnel ANDCP.

Le Bas Ch., Poussing N., Haned N. (2010). « *Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploitation sur données d'entreprises* », Economies et Sociétés, Série « Dynamique technologique et organisation », W, n°12, 8/21010, p. 1363-1385.

Le Bas Ch., Poussing N. (2010). « *Comportement de RSE et dialogue social : une comparaison France/Luxembourg* », CEPS/INSTEAD, Working Paper, n°2010-12.

Poussing N. (2010), « *Un modèle d'adoption de la RSE: développement théorique et test empirique* », 15<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM, La Rochelle, 19, 20 & 21 mai 2009.

Poussing N. (2009). « *Adoption et promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises* », CEPS/INSTEAD, Cahier "Economie & Entreprises", n°14.





**CEPS**  
I N S T E A D

B.P. 48  
L-4501 Differdange  
Tél.: +352 58.58.55-801  
[www.ceps.lu](http://www.ceps.lu)