



RSE.

Une culture d'avenir pour les entreprises

Le mot, ou plutôt l'abréviation, ne cesse de caracoler. Depuis la bouche d'un ministre jusqu'au titre d'un article de presse, d'un reportage pour la télévision à une réunion de comité de direction au sein d'une grande entreprise. Bref, depuis maintenant quelques années, le concept de ce qui, selon les points de vue, se traduit par responsabilité sociale et environnementale, responsabilité sociale des entreprises ou par responsabilité sociétale et environnementale, apparaît au cœur du débat économique-politique.

Une véritable lame de fond ayant conduit le législateur a tranché en faveur du développement durable et de son inscription formelle dans le pilotage et l'organisation des entreprises françaises.

par Philippe Dayan

Il aura fallu un an ! 365 jours que certains jugeront d'une exaspérante lenteur mais qui, dans la réalité de nos arcanes législatives, relève d'une infime parenthèse par rapport à un paysage où la longueur du temps importe peu, pour que le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 soit signé le 24 avril dernier. Lequel décret vient préciser l'obligation de rapports environnementaux et sociaux des entreprises cotées et non cotées de plus de cinq cent salariés et avec plus de cent millions d'euros de chiffre d'affaire à partir de 2013. Forte de ce cadre réglementaire, la RSE apparaît désormais pour les entreprises comme un pivot majeur à intégrer et à mettre en lumière afin d'affirmer clairement leurs bonnes pratiques en faveur des hommes et de l'environnement. Des informations d'ordre à la fois social et environnemental, les premières ayant trait à l'emploi, l'organisation du travail, les relations sociales, la santé et la sécurité, la formation et l'égalité de traitement, les secondes portant sur la politique générale en matière environnementale, la pollution et la gestion des déchets, l'utilisation durable des ressources, le changement climatique et la protection de la biodiversité.



>> Une terminologie aux contours encore flous

Pourtant, si cette contribution des entreprises aux enjeux du développement durable qu'est la RSE semble en parfaite résonance avec les aspirations de tout un chacun à « un monde plus humain, plus juste, plus propre, plus beau », son concept même demeure encore obscur, voire abscons, pour la femme et l'homme de la rue. La faute à une trop grande latitude d'interprétation de son appellation même ? « Sa définition est tellement à géométrie variable qu'il s'avère difficile d'y voir clair. Elle peut non seulement se traduire par responsabilité sociale et

environnementale, responsabilité sociale des entreprises ou responsabilité sociétale et environnementale, mais peut également être perçue sous l'angle de réseaux sociaux d'entreprise » constate Éloïse Dupin de Saint-Cyr, fondatrice et dirigeante de Compagnie-durable, une entreprise spécialisée dans la valorisation des actions de RSE. Une confusion dans les esprits qui persiste toujours en dépit de la position officiellement adoptée en 2010 par le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable de ne plus recourir qu'au seul terme de « responsabilité sociétale » jugé plus large et plus pertinent que « responsabilité sociale ». Résultante des demandes réitérées de la société civile, en particulier par les associations écologiques et humanitaires, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, la RSE s'avère, pour partie, une contre-réaction des problématiques environnementales et sociétales planétaires qui se posent depuis la décennie 1970. « On peut toutefois considérer que c'est véritablement à la fin des années 1950 et l'aube des années 1960 qu'une partie des dirigeants des grandes entreprises ont commencé à prendre en considération une dimension autre qu'économique dans leur univers de travail » précise Éloïse Dupin de Saint-Cyr. Un concept effectivement déjà quinquagénaire dont on peut relever la présence dans un certain nombre d'ouvrages anglo-saxons consacrés aux entreprises dont la publication oscille entre 1955 et 1961 et qui n'a depuis jamais cessé de faire l'objet d'une élaboration théorique chez plusieurs chercheurs tant anglophones que francophones. « La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie agir local, penser global » aimait à dire sur le sujet le biologiste et écologue français René Dubos. Depuis les années 1980 en tous cas, sous l'impulsion notamment des ONG, les concepts de finance éthique (rappelons que la RSE est parfois liée à la notion d'investissement socialement responsable, l'ISR, que certains experts voient comme la déclinaison financière et spéculative du développement durable), de commerce équitable et de développement durable sont entrés dans le débat des instances politiques et économiques. A des degrés, précisons le, plus ou moins élevés après que ces instances aient fait appel à d'éminents spécialistes dans le but de mener des recherches pour développer des outils destinés à

identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Ce qui, dans le cas précis de la RSE, a abouti à la mise au point d'un certain nombre de mesures.

>> A la manière d'un Hydre à multi-têtes !

En premier lieu des référentiels internationaux comme le GRI (Global Reporting Initiative) mis en œuvre en 1997 par le Programme des Nations unies pour l'environnement et de la Coalition pour des économies responsables sur le plan environnemental, dans l'optique d'élaborer des lignes directrices et une standardisation de normes pour la rédaction de rapports environnementaux et sociaux. Mais aussi des codes de conduite des entreprises, en particulier le Global Compact ou Pacte mondial lancé par Kofi Annan en janvier 2000 lors du Forum économique mondial et reposant sur dix principes (deux concernent les droits de l'homme, quatre les normes de travail, trois l'environnement et un sur la lutte contre la corruption) que les entreprises doivent s'engager à respecter. Également des certifications, normes ou labels tels le standard SA 8000 initié par le Council on Economic Priorities et concernant les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, la norme ISO 14001 initiée en 1996 et révisée en 2000 visant à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement, la norme ISO 26000 publiée le 1er novembre 2010 et précisant l'intégration des normes de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie ou bien encore la SD 21000 Française publiée en 2003 par l'AFNOR sous la forme d'un guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.

L'avènement de la décennie 2000 marque de manière affirmée la montée en puissance de la RSE au sein du monde industrialisé, que ce soit sous la forme de simples recommandations telles celles émises par la Banque Mondiale ou l'OCDE, de normes volontaires, voire carrément de dispositifs législatifs imposés. Si, au Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 les thèmes de RSE ont été mis sur le devant de la scène par la participation de nombreuses entreprises (dont des sociétés françaises du secteur des services environnementaux de l'énergie) aux côtés des représentants officiels, l'Union Européenne mène depuis 2000 une politique volontariste sur la question. La Commission a ainsi publié un premier

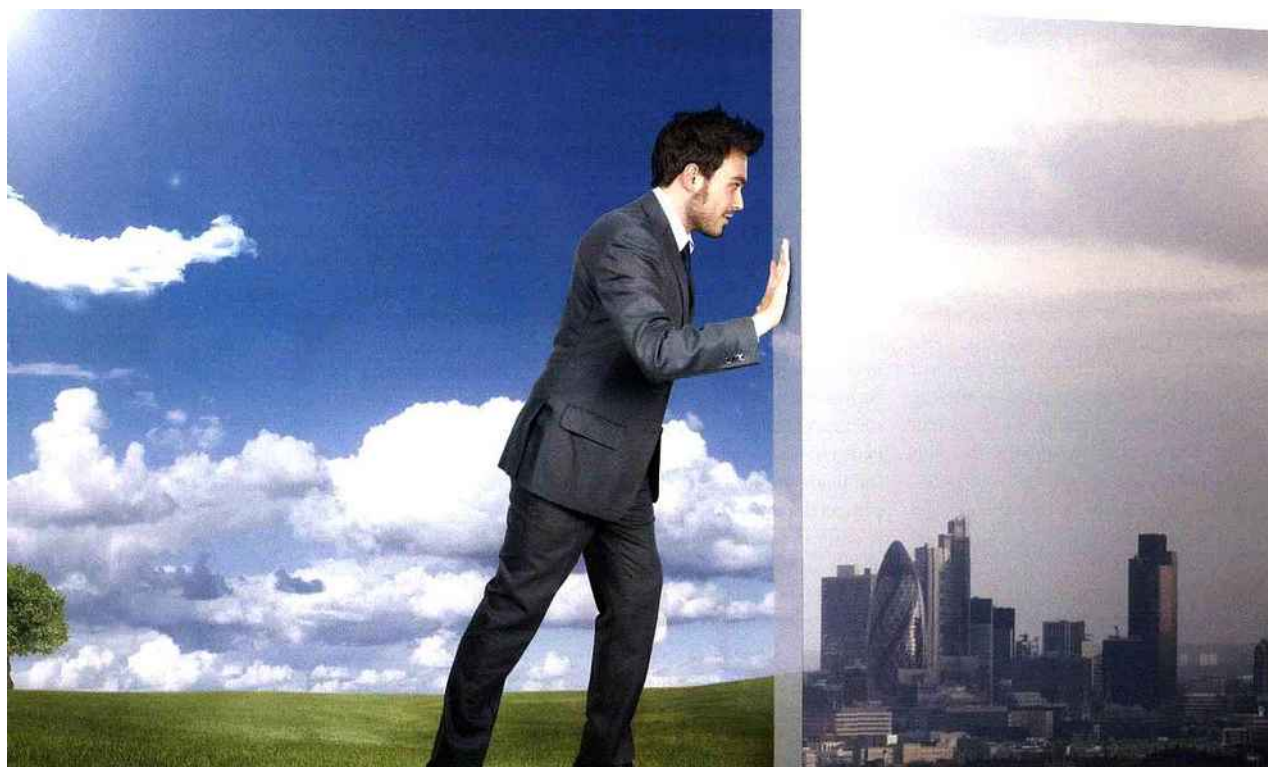
livre vert en 2001 suivi d'une communication l'année suivante renouvelée en 2006. A l'échelle internationale pourtant, la RSE demeure toujours encore ce que le Droit anglo-saxon nomme la Soft Law. Cette dernière ne peut à priori engager directement la responsabilité juridique de l'entreprise en tant que personne morale puisqu'elle repose sur une approche volontaire. La doctrine observe cependant que la force contraignante de la RSE en tant que «concept parapluie» peut apparaître en termes de «hard law» dès lors qu'elle fait référence à une obligation résultant du droit des traités, de la loi, voire est confirmée par le juge comme une obligation unilatérale qui lie son auteur, à savoir l'entreprise. Prenons le cas du Maroc dont la Confédération générale des entreprises a mis en place le Label CGEM pour la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce Label a valeur de reconnaissance solennelle du respect par les entreprises marocaines de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et, plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur. Une Commission Label a même été mise en place lors du Conseil d'Administration de la CGEM orchestré le 28 septembre 2006, dont la mission est d'instaurer les règles et les procédures d'attribution de ce

fameux Label. En outre, celui-ci s'est vu assortir d'un référentiel, à savoir la charte de responsabilité sociale de la CGEM adoptée le 14 décembre 2006 dont la définition a été établie en conformité avec les principes fondamentaux de la Constitution du Royaume chérifien et les stipulations des conventions internationales relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la concurrence loyale. Pour en revenir à l'Europe, il n'est guère surprenant que l'appropriation de la RSE en dispositif législatif vienne de Scandinavie. Et plus exactement du Danemark, premier pays à avoir imposé un reporting environnemental à ses grandes entreprises comme une obligation légale et incontournable. Alors que le Royaume-Uni et la Belgique réfléchissent à la modification de leur Droit des sociétés en introduisant une exigence identique de RSE dans la documentation de leurs actionnaires, la France n'a pas tardé à emboîter le pas à l'avant-gardiste Danemark.

>>La France dit un grand OUI à la RSE

Avec la loi Grenelle I et surtout Grenelle II respectivement adoptées en 2009 et 2010 (mais le décret d'application n'est en vigueur que depuis avril dernier) et issues du processus du Grenelle de l'environnement de 2007, ont en effet été fortement renforcés les devoirs des entreprises et

les exigences de publication en matière de RSE et de responsabilité environnementale ou sociétale. Avec une extension aux sociétés non cotées sur la base d'une volonté de transparence, de vérifiabilité, de certification par un tiers indépendant. De plus, la loi vise également une comparabilité des rapports par des méthodes communes de calcul et d'évaluation et prévoit des sanctions pour les entreprises ne répondant pas aux exigences de la loi. Une avancée rompant avec le contenu à simple valeur de recommandation de l'article 116 issu de la loi sur les nouvelles régulations économiques votées en 2001 (devenu aujourd'hui l'article L.225-102-1 du Code de commerce) et qui s'appliquait jusque-là. Celui-ci se bornait à demander que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Le problème tenait au fait que si, au regard de notre législation nationale, l'un de ses principes fondamentaux est de clairement énoncer que «nul n'est censé ignorer la loi», un certain nombre des entreprises soumises à ces obligations confessaient dans une enquête réalisée en 2008 par TNS Sofres les ignorer ou ne les appliquer que partiellement. Effet dévastateur pour son image de la crise financière accompagnée de faillites spectaculaires et de scandales retentissants ? Le CAC 40 a en tout état de cause sérieusement basculé depuis 2009 dans une forte



prise en considération des enjeux extra-financiers aux plus hauts niveaux hiérarchiques des entreprises. Désormais, le reporting de 90% de ces grands groupes ne se restreint plus à leurs seuls résultats financiers et accorde une part importante aux objectifs sociaux et environnementaux. « Il faut dire qu'après s'être pris dans la figure des années de cynisme financier et de décalage entre une poignée de hauts dirigeants de groupes et la majorité des entreprises et des salariés qui n'appartiennent pas à cet univers du capitalisme débridé, est arrivé le temps d'une aspiration à davantage de normalité dans les rapports à l'éthique et à l'humain. Sachant que cette normalité va avec tout ce que sous-entend la tendance développement durable, à savoir une consommation raisonnée et la réintroduction du dialogue social » intervient Héloïse Dupin de Saint-Cyr. Et cette experte en RSE de citer cinq groupes dont les actions se révèlent exemplaires et pionnières, notamment en indexant une part de la rémunération des managers sur des critères extra-financiers et en instaurant au sein du Conseil d'administration un comité chargé de la stratégie de développement durable. En l'occurrence, GDF Suez, Danone, Total, Lafarge et Suez Environnement.

>>Un bonus pour l'image comme pour le business

Quoiqu'il en soit et pour reprendre le titre d'un dossier consacré au sujet par Débat Formation, le magazine des professionnels de l'emploi et de la formation, « La RSE fait du bien au business ». Au fond, en s'imposant dans les entreprises comme une « marque de fabrique » à part entière, celle-ci permet aux dirigeants qui la pratiquent d'embellir une image parfois sérieusement écornée aux yeux de l'opinion publique. A commencer par les banques particulièrement décriées sur le plan de la moralité et de l'éthique. Jusque-là plutôt très discrète sur la question, BNP Paribas ne cesse aujourd'hui de mettre en avant sa culture de banque solidaire de son environnement qu'elle dit avoir toujours eue, même si sa démarche de responsabilité sociale n'a été structurée qu'en 2001 et renforcée en 2010 avec l'intégration à la fois de son rôle économique et des questions liées au social, à la sphère civique et à l'environnement. Lors d'une conférence de presse organisée le 21 mai dernier en présence de François Villeroy de Galhau, le Directeur Général Délégué en charge de la RSE à BNP Paribas et de Laurence Pessez, Déléguée Générale à

Entretien avec...

Khalid Hamdani*, Directeur conseil des Jardins de la Cité et Directeur de l'Institut Éthique et Diversité à propos de R(S)O francophone(s), premier réseau ouvert sur l'interculturalité de la Responsabilité Sociétale des Organisations dans l'espace francophone.**



Informations Entreprise : Quelle a été la genèse de ce projet ?

Khalid Hamdani : Cela fait très longtemps que je porte en moi cette idée. Cela est du sans doute aux deux cultures marocaine et française qui sont les miennes et qui m'ont permis tout au long de ma vie personnelle comme professionnelle de passer d'une rive à l'autre. A mon sens, le regard porté sur le management africain est totalement à côté de la plaque. En effet, l'Occident s'étonne toujours lorsque l'on parle de celui-ci. Or, le management existe bel et bien en Afrique avec des modes et des visions qui lui sont très spécifiques. L'opportunité de mettre en place ce réseau R(S)O m'est venue fin 2009, avec le cinquantenaire des indépendances africaines. Dans ce cadre, nous avons présenté un projet consistant à étudier si la RSE existait en un état même embryonnaire sur le continent africain. Nous avons donc effectué ce travail sous la forme de quatre séminaires et d'un symposium avec la diaspora africaine et en y associant beaucoup de monde.

IE : Qu'en est-il ressorti ?

KH : Ce travail nous a permis de comprendre qu'au fond la RSE n'est qu'un moyen de revenir à des valeurs traditionnelles dans les rapports à l'environnement et les rapports entre les hommes. Et qu'aujourd'hui, nous avons intérêt non pas de dire aux africains que la RSE est synonyme de modernité qu'ils doivent prendre telle quelle dans sa forme occidentale, mais à construire avec eux une interculturalité que nous appelons l'hybridation des pratiques. D'ailleurs, l'an prochain, nous allons travailler sur la médiation qui est très pratiquée en Afrique afin de voir en quoi les entreprises nationales mais également françaises qui y sont implantées peuvent construire ensemble un management de la RSE en partant de deux modèles culturels que l'on fait dialoguer. En tout état de cause, l'une des conclusions de ce travail a été de créer un réseau auquel des entreprises adhèrent avec le concours de la Fondation Agir contre l'Exclusion et de GDF SUEZ afin d'étudier ce qui, en Afrique, relève de la RSE et produire chaque année un livre blanc sur le dialogue inter-culturel et la RSE qui peut y être applicable. La notion d'espace francophone en constitue le point de départ avec la mise en lumière des pratiques responsables en vigueur dans les organisations où le français est une langue de communication et où s'établit, selon la définition de la francophonie proposée par Léopold Sedar Senghor, un « dialogue des cultures », des « libres échanges entre les hommes, entre leurs cultures ». Le lancement officiel de ce qui se nomme « RSO francophones » s'est effectué le 15 juin dernier.

IE : Comment les institutions et les entreprises françaises ont-elles réagi lorsque vous avez commencé à les entretenir de ce projet ?

KH : Il y a encore deux ans, l'écoute par rapport à celui-ci était certes bienveillante, mais matinée de condescendance et de distanciation. Mais aujourd'hui, il suffit de cliquer sur Internet le mot RSE Afrique pour réaliser combien les initiatives dans ce domaine ne cessent de se multiplier. Le Maroc a créé un Label RSE, il y a des Assises africaines de la RSE, le patronat africain s'en est emparé. Et puis, il ne faut pas oublier les révolutions arabes qui ont contribué à faire énormément avancer la question !

IE : Quelles actions comptez-vous déployer au-travers de ce réseau ?

KH : Nous proposons aux entreprises d'étudier leurs propres pratiques, de les modéliser et de faire en sorte qu'elles soient adoptées par d'autres. En outre, nous disons aux entreprises qu'elles ont, grâce à la RSE, un axe et un levier formidables pour dialoguer avec les entreprises africaines et les opinions publiques. Le fait d'offrir à leurs dirigeants une carte permettant également d'introduire davantage d'éthique, de morale, de rigueur, de transparence, positionnera de manière durable les entreprises. Et là, les avantages comparatifs avec la Chine très présente en Afrique se révèlent plus que favorables à la France.

*Expert de la responsabilité sociétale des organisations publiques et privées, Khalid Hamdani est né à Casablanca en 1956, mais a grandi et vécu les vingt premières années de son existence à Rabat où son père était inspecteur à l'Éducation Nationale. Après l'obtention en 1978 d'une licence de Droit, option Sciences Économiques, suivie à l'Université Mohammed V de Rabat, il part pour Paris en 1978. Après une Maîtrise en Sciences Économiques, option Politique Économique, passée à l'Université de Paris Nord Villetaneuse en 1979, il rallie ensuite La Sorbonne afin d'y préparer un DEA en Épistémologie et Histoire de la Pensée Économique. Il enchaîne avec un DEA en Anthropologie sociale et culturelle en 1983, un DEA en Urbanisme et aménagement du Territoire en 1984 et un Doctorat en Sciences Économiques, option Épistémologie et Histoire de la Pensée Économique, en 1985, là encore à La Sorbonne. En parallèle et histoire de pouvoir joindre les deux bouts, celui qui se disait alors du genre « flambeur » sur le plan pécuniaire effectue plusieurs petits boulots alimentaires tels que serveur, shampooineur, manutentionnaire, fleuriste, livreur ou bien encore aide-cuisinier. Un zapping d'expériences qui lui fait découvrir le métier de formateur, l'amenant à fonder un centre de formation dans les années 1980. Pionnier dans la prise en compte de l'égalité de traitement et de la non discrimination dans le management des entreprises, il se lance au milieu des années 2000 dans l'aventure des Jardins de la Cité. Par ailleurs, il écrit régulièrement des articles ayant trait aux différentes thématiques sociétales pour plusieurs journaux et revues.

** Créés en 2004 par Patrick-M. Toutou, François Bellami et Khalid Hamdani, Les Jardins de la Cité conseillent les entreprises et les organisations sur leurs stratégies en matière de responsabilité sociétale. S'inspirant de la norme internationale ISO 26000, les actions que l'agence met en œuvre s'articulent autour de quatre grands domaines de compétences que sont l'audit & le conseil, la communication, la formation et l'évènementiel.



la RSE dans ce même établissement, il a été clairement énoncée la volonté d'une pratique éthique et responsable du métier de banquier sur la base d'une charte articulée autour de douze engagements concrets. Même sonorité « d'angélisme » du côté de la Société Générale qui s'enorgueillit de figurer dans les indices internationaux de développement durable (les fameux FTSE4 good et ASPI) et de s'être vue décernée en 2010 par l'agence de notation SAM (à l'instar des agences qui notent les États, ces entités de notation sociale et environnementale évaluent et notent les entreprises) le titre de « Mover 2010 » pour le secteur bancaire. N'a-t-elle pas du reste instauré en 2006 Citizen Act, jeu d'entreprise offrant aux étudiants une expérience éducative professionnelle attestée par l'accréditation CEL « Technology Enhanced Learning » décernée par la Fondation EFMD. Que penser alors du récent scandale lié à la manipulation du taux interbancaire Libor où une actionnaire de la Société Générale a déposé plainte contre X, notamment pour « manipulation des cours » et « entente sur la fixation des taux interbancaires » ? Autant d'indélicatesses dans lesquelles, selon maître Frédéric Karel-Canoy, l'avocat de la plaignante, « des traders de la Société Générale sont impliqués ». La banque affirme avoir aussitôt lancé une enquête interne sans recevoir, pour l'heure, aucun grief des régulateurs. Un scandale qui, selon Jean-Laurent Bonnafé, le PDG de BNP-Paribas, ne « concerne en rien son établissement », estimant par rapport à l'opportunité de lancer une enquête interne (à l'instar de la Société Générale) « qu'il n'y a pas besoin de contrôler davantage ce que nous contrôlons tous les jours ». Considérant

à juste titre qu'un tel scandale est « très mauvais pour l'industrie bancaire », la tête dirigeante de ce qui se positionne chantre de la RSE en oublie qu'en termes d'éthique et de civisme les rémunérations astronomiques versées en 2010 à ses collaborateurs régulés (dont les traders) tandis que les conséquences de la crise des subprimes et des folles spéculations financières n'en finissaient pas de souffler leurs miasmes empoisonnés sur les rouages de l'économie mondiale, en étaient séparées par d'abysmales profondeurs...

>> La grande ruée sur la RSE

Ces bémols mis à part, la RSE est devenue si « trendy » tant du côté des médias que du grand public qu'il devient difficile pour une entreprise d'échapper au petit jeu d'une communication à tous crins sur ses bonnes pratiques en la matière. De ce leader mondial des arts de la table qu'est le groupe Arc International au groupe Chèque Déjeuner, guère de sociétés qui ne cherchent à faire connaître leurs brillants états de service sur le chapitre. Dans le sillage de cette course à la RSE, ce spécialiste en solutions d'assurances qu'est le groupe Generali, par ailleurs connu pour son soutien au Mouvement des Entrepreneurs d'Avenir (rassemblant près de 600 chefs d'entreprise) voulant conjuguer performance économique et responsabilité sociétale, a conclu en juin dernier une convention de coopération avec l'AFNOR, organisme officiel français de normalisation éditant la collecte des normes NF. Les deux partenaires s'engagent à valoriser les normes de systèmes de management et la certification comme outils efficaces de prévention des risques. Lequel accord permettra de surcroît d'aider les entreprises accompagnées par Generali dans leur démarche RSO (responsabilité sociétale des organisations) à intégrer les normes ISO 26000 (promotion de la RSO) et ISO 31000 (maîtrise des risques) dans leur stratégie et leur gouvernance. Ainsi que le signale Héroïse Dupin de Saint-Cyr « ce mouvement pro RSE s'avère bien plus profond qu'un simple effet de mode dans la mesure où il intéresse énormément la nouvelle génération d'entrepreneurs. Généralement âgés de moins de 35 ans, ils font preuve d'une ouverture au monde beaucoup plus large que celle des générations précédentes ». Preuve en est d'ailleurs avec un nombre impressionnant de jeunes entreprises qui revendiquent ouvertement une

organisation et une offre de produits et de services de type RSE. Tel est ainsi le cas de LowCostCe, start-up fondée en 2010 qui intègre la RSE au cœur son action, ou bien encore de NeoSpheres, entreprise spécialisée dans le conseil RH créée en octobre 2010 dont la plateforme MySphere accompagne la gestion des ressources humaines dans les PME en leur permettant de s'engager dans la démarche RSE. Sur ce chapitre aussi, les collectivités territoriales et établissements publics ne cessent plus leurs efforts en termes de consécration RSE. Ainsi, la commune de Saint-Quentin-en-Yvelines qui s'est engagée dans la voie d'une RSE multi-partenaire en organisant le 3 avril dernier la seconde édition de la Journée de la RSE en partenariat avec l'association RSE Partners. Ou bien encore la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur qui s'est vue décernée le premier Prix RSE pour les Alpes Maritimes. Justement, puisqu'il est question de lauriers, signalons le lancement en novembre prochain de la première édition de Défis RSE avec remise de Trophées de la RSE.

A la manière d'un miroir à deux faces, « aux alouettes » diront certains, la RSE peut se révéler parfois une voie ayant tendance à amener certaines entreprises à pratiquer un double langage et à osciller entre discours et réalité. Souvenons-nous de l'exemple Mc Donald's dont les engagements proclamés haut et fort en matière économique, sociale et environnementale se sont retrouvés sérieusement mis à mal avec l'affaire Mc Libel déclenchée à l'initiative de David Morris et Helen Steel, deux militants écologistes anglais. Après plus de dix ans de procédure et bien que le « king » de la restauration rapide avait obtenu gain de cause devant les juridictions britanniques, il n'en a pas moins été reconnu ensuite coupable de violation de la Convention des Droits de l'homme par la Cour Européenne des droits de l'homme. Exigence concrète dorénavant incontournable pour la majorité des entreprises voulant perdurer, l'engagement de celles-ci sur le terrain de la RSE les oblige à davantage de transparence dans le contrat social les liant avec ces autres acteurs que sont ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients. En ce sens, elles créent avec la RSE une véritable épée de Damoclès risquant, à défaut d'honorer les engagements qui s'y rattachent, de prendre un risque d'effet boomerang à la fois médiatique de réputation, de sanction juridique et de perte boursière! ■