

L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française.

Conférence présentée le 29 octobre 2009 en Russie, Université d'Etat de Tioumen (UET) - Colloque « Economie de la Nature et de l'Homme » à l'Institut international finances, gestion et business.

Yahn Mangematin
Consultant Associé YZ Consulting & Formation
Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz

yahn.mangematin@univ-metz.fr

Résumé : l'influence du développement durable sur l'entreprise française se traduit par une récente évolution de la législation « sociétale » : la loi instaurant en France le « bilan social » date de 1977 et celle instaurant un « bilan environnemental » (loi « NRE ») date de 2001, donc 3 siècles après la première obligation pour les entreprises d'établir un « bilan comptable » qui remonte à 1673! Certes ces textes ne sont encore que des « soft-law » aux effets très partiels mais qui influencent indéniablement l'évolution d'un management plus « citoyen » et respectueux de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Mots-clés : Développement durable, RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), NRE (Nouvelle Régulation Economique), bilan social, bilan sociétal, gouvernance, management éthique, entreprise citoyenne.

Sommaire :

- 1 : la RSE dans l'évolution du management
- 2 : RSE et « soft-law »
- 3 : Vers une gouvernance « citoyenne » ?
 - 3-1 : Les agences de notation sociétale
 - 3-2 : Normes et certifications sur la Responsabilité Sociale de l'entreprise.
 - 3-3 : Normes et certifications sur la performance environnementale et managériale.
 - 3-4 : Une culture positive du changement.

Introduction

La responsabilité sociétale de l'entreprise (**RSE**) s'inscrit dans un champ de forces à l'échelle de la planète et marque en quelque sorte l'influence du « **développement durable** » sur l'évolution de la législation économique et sur les pratiques managériales. Le développement durable peut être défini comme la prise de conscience collective que l'Homme est au centre des préoccupations et les textes fondateurs remontent aux années 1970¹. L'influence des entreprises sur le développement durable est multiple : leurs politiques d'investissement ont des conséquences économiques globales, leurs politiques d'emploi influencent l'équilibre social tout entier et leurs politiques industrielles touchent bien évidemment l'environnement. La prise de conscience de cette influence est récente à l'échelle de l'histoire du management.

¹ Comme le rapport « Halte à la croissance » par le Club de Rome en 1972, mais c'est le rapport « Notre avenir à tous » de 1987 dit « rapport Bruntland » qui définit le concept comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », suivi de la conférence des Nations Unies à Rio de Janeiro sur l'environnement et le développement plus connu sous le nom de sommet de la Terre en 1992 et en 2002, pour célébrer les 10 ans de la conférence de Rio, le sommet mondial du développement durable s'est déroulé à Johannesburg.

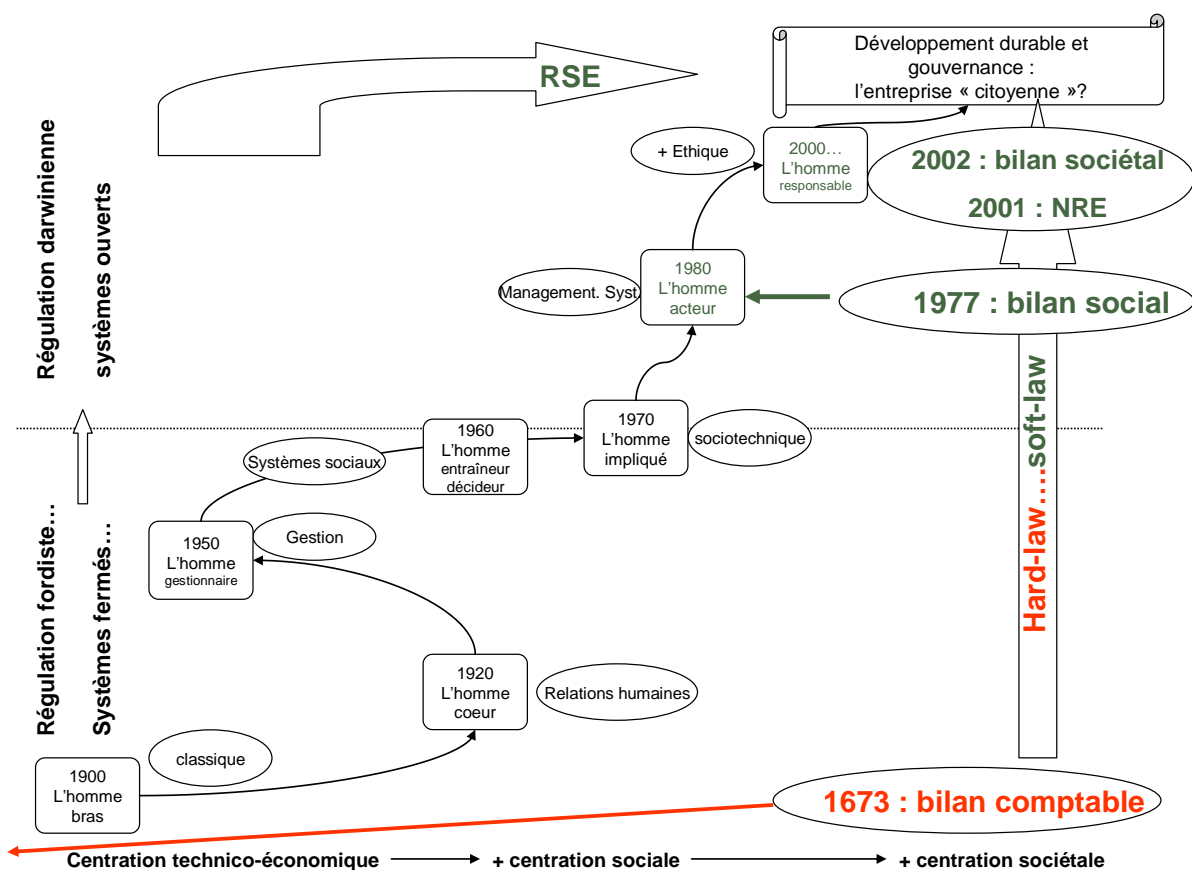
La responsabilité sociétale de l'entreprise (**RSE**) s'inscrit dans une logique d'évolution des systèmes de management (**partie 1**) et une prise de conscience tardive² de la nécessité d'intégrer le champ non seulement social mais aussi environnemental et éthique dans la régulation managériale de la firme.

La RSE aboutit à une volonté de régulation du management par le vote de textes de loi notamment introduisant des contraintes de régulation sociale et sociétale mais ces textes s'apparentent davantage à des « **soft-law** » et non des « **hard-law** » comme le sont les textes encadrant les obligations économiques, comptables ou financières de l'entreprise (**partie 2**).

Malgré tout, il est indéniable que le management débouche sur une bien plus grande prise de conscience de la nécessité de régulation plus globale et les pratiques et outils de régulation sociétale insufflent une culture du changement qui laisse petit à petit des traces fortes... le **management évolue** dans ses pratiques sous l'influence du développement durable et profite à une gouvernance devenant plus « citoyenne » (**partie 3**).

1 : la RSE dans l'évolution du management.

Figure : évolution du management et responsabilité sociétale de l'entreprise



Il n'est pas de notre propos de commenter l'intégralité des évolutions des « écoles » dominantes de management qui ont marqué les cent dernières années³, mais simplement d'en rappeler les dominantes.

² La résolution à ce titre du conseil de l'union européenne date seulement de 2003.

³ Cf. Yahn Mangematin, *Développement économique et développement local : l'entreprise en mutation*, in "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, pp. 61-76, n°4 - 2004.

Il apparaît qu'à chaque époque, la contrainte ou nouvelle donne contingente débouche sur une évolution qui devient par la suite la norme dominante. Par exemple, les excès du fordisme (école classique) se traduisent dès les années 1920 par des contreperformances et la préoccupation « sociale » permet alors une nouvelle lecture du management mais toujours sous un angle productiviste d'efficacité technico économique (école des relations humaines)... ou avec la crise des années 1970, la complexité de la régulation nécessite une implication active des salariés (école sociotechnique) ainsi que la nécessité de "réintroduire du mouvement"⁴ dans un système devenu trop figé...

De la même façon, la prise de conscience de la nécessaire préoccupation sociétale dans le management au tournant de la fin du 20^{ème} siècle, traduit en fait une nécessaire intégration des coûts croissants d'un développement non maîtrisé... La gouvernance passe désormais a minima par un affichage plus « éthique » ! Le « développement durable » devient l'alibi pouvant donner un sens à la compétitivité vue non plus comme un objectif mais comme un moyen au service de l'Homme.

La « gouvernance de l'entreprise » à l'image de « l'investissement socialement responsable »⁵ veut, sous l'influence du développement durable, promouvoir un « triangle vertueux » combinant l'économique, le social et le sociétal.

2 : RSE et « soft-law ».

Il apparaît que l'histoire du management a été marquée par une recherche prioritaire d'efficacité économique, le social puis le sociétal ne faisant qu'appuyer par la suite cette recherche.

Le management a reposé pendant des siècles sur une régulation essentiellement économique de la firme. Dès 1673, en France, Jean-Baptiste Colbert impose la tenue de livres comptables⁶. Cette obligation de « bilan comptable » constitue déjà en quelque sorte une « hard-law » qui s'impose à l'entreprise sous peine de sanctions lourdes et elle garantit une présomption de bonnes pratiques auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Il a fallu 300 années pour voir apparaître en France deux lois instituant l'une le « bilan social » (1977), l'autre une « Nouvelle Régulation Economique » (2001) qui « imposent » une régulation « sociale et environnementale » aux entreprises (une minorité en fait !). Ces textes ne sont pas étrangers à l'influence du développement durable sur le monde des affaires et sont apparus, faut-il le préciser, dans un contexte de crises nécessitant de regagner la confiance des parties prenantes ! Mais ces lois s'apparentent bien plus à des « soft-law » aux sanctions quasi inexistantes...

Le « bilan social »⁷ a été introduit en droit français par la loi 77-769 du 12 juillet 1977 qui le rend obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Ce « bilan social » doit rendre compte de la situation de l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie dans l'entreprise. Mais cette loi s'apparente plutôt à une « soft-law » comparée à la législation économique-financière : force est de constater que cette « obligation » de régulation sociale est entourée de bien peu de contraintes en réalité (seule la non présentation du bilan social est réellement sanctionnée, mais sans autre réel contrôle formel...) et de toutes façons l'obligation échappe à l'immense nombre de petites et moyennes entreprises...

⁴ Xavier BARON, Cahiers Français n° 262, 1993.

⁵ Pérez Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2003 (Repères ; 358), pp. 97-99.

⁶ Dès 1494, le moine italien Luca Pacioli édite à Venise son traité sur la comptabilité en « partie double ».

⁷ Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale.

Publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, **loi NRE**⁸, a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation. La loi NRE de 2001 introduit ainsi la nécessité de passer de la « gestion au développement durable » : la France devient « **le premier pays au monde** à demander aux sociétés cotées de rendre compte des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités »⁹. Fondée sur une exigence de transparence de l'information, cette loi instaure que **les sociétés françaises cotées doivent présenter**, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, **des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités**. La loi NRE est en quelque sorte une extension du bilan social de 1977 et impose aux entreprises de communiquer sur des aspects non seulement sociaux mais aussi environnementaux (liste des rubriques en annexe 2).

En 2002, le « bilan sociétal » a été élaboré par le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) à partir d'un questionnaire de 450 indicateurs, 15 critères sont répertoriés par le bilan sociétal. Si les critères NRE sont fixés par la loi, il s'agit là d'une simple démarche volontaire...

La loi dite NRE (annexe 3) s'apparente encore plus que la loi sur le « bilan social » de 1977 à une « soft-law » de toute évidence puisque l'absence de sanctions et le manque de dispositifs de contrôle notamment ainsi que le champ applicatif très étroit (les entreprises cotées en bourse) rendent de fait l'entreprise toute puissante pour établir une « libre » description de l'impact social et environnemental de ses activités. Ainsi, l'absence de sanction amène nombre d'entreprises concernées par la loi à ne pas respecter cette dernière.¹⁰

Il est possible cependant que ces pratiques évolueront sous la pression de gérants de fonds à la recherche d'informations pertinentes éclairant leur choix d'investissement. Sous des pressions diverses, la citoyenneté de l'entreprise prend forme petit à petit.

Malgré tout le management évolue dans ses pratiques sous l'influence du développement durable en vue d'intégrer des valeurs « citoyennes » dans la décision managériale... ce qui répond en même temps au souhait de mieux réguler les effets des crises sur la firme, les crises de confiance en particulier que connaît le système depuis le début de ce 21^{ème} siècle...

3 : Vers une gouvernance « citoyenne » ?

Les entreprises cherchent à se développer « durablement » en intégrant les parties prenantes (ou stakeholders – salariés, fournisseurs, créanciers, clients...) ainsi que les externalités (régulation

⁸ Loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001 NRE, et notamment son article 116. La loi NRE est entrée en vigueur par un décret en date du 20 février 2002 et s'applique à partir du 1er janvier 2003, depuis les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2002.

⁹ Fabienne Cardot, *L'éthique d'entreprise*, coll. Que sais-je n° 3755, PUF, 2006, p. 109

¹⁰ L'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (l'Orse-EPEOrée, Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE, avril 2004) estime que la moitié des 700 sociétés cotées en Bourse et de droit français ne respecte pas la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001 NRE, et notamment son article 116 qui les concerne pourtant. Et sur l'autre moitié qui « tente » de mettre en pratique la loi, il n'y aurait en fait que 20 sociétés qui respecteraient vraiment ce texte à savoir rendre compte annuellement de leurs impacts sociaux et environnementaux mais aussi s'engager dans une démarche de développement durable ! (In Fabienne Cardot, *L'éthique d'entreprise*, coll. Que sais-je n° 3755, PUF, 2006). Motte Muriel [*Le développement durable entre dans les rapports annuels*, Le Figaro économie, 10 novembre 2003, p. V] analyse les progrès relatifs du reporting social et environnemental qui traduit l'avancée du concept de développement durable dans les rapports annuels des groupes français cotés et constate que deux tiers des entreprises concernées ne publient rien ou quelques informations « éparses » dans la voie du reporting de développement - étude CSR Europe, Deloitte et Euronext sur les rapports 2002. Une étude sur les 6 premiers rapports annuels « NRE » des entreprises assujetties constate que de 2002 à 2007 le respect des textes est loin d'être devenu satisfaisant même si les choses s'améliorent puisque seules 9 entreprises du CAC40 apparaissent en conformité avec la loi dans leur rapport 2007 rendu en 2008 (Groupe Alpha, Paris, Etude du 29 oct 2008).

sociétale, écologique, culturelle, éthique...) face aux exigences des shareholders (intérêts des actionnaires) et de l'opinion tout court.

L'entreprise tente de jouer la carte de la citoyenneté et pour témoigner des efforts accomplis et d'étayer leur reporting social et environnemental, les entreprises sont à l'affût de notation « sociétale » via des agences de notation sociétale, de procédures de normalisation ou de labellisation.

3-1 : Les agences de notation sociétale.

Les agences de notation sociétale¹¹ sont des organismes d'audit indépendant qui se sont développés et dont le but est de noter de façon impartiale les entreprises sur leurs performances sociétales après un audit approfondi¹². L'audit est essentiellement destiné aux entreprises elles mêmes (sur la base du volontariat) qui peuvent en faire un vecteur de communication tant interne qu'externe, mais aussi au marché financier et aux investisseurs, aux gestionnaires de portefeuilles soucieux de placements « responsables ».

Ces agences de notation sociétale se différencient des agences de notation classiques par le fait qu'elles prennent en compte dans leur notation des critères extra-financiers (environnementaux et sociaux). Les entreprises sont jugées par ces agences sur la base de leurs rapports de développement durable, ou de tout document permettant d'apprécier les performances économiques, environnementales et sociales. La notation sociétale est ensuite utilisée par les investisseurs pour constituer des portefeuilles de valeurs appelés Investissements Socialement Responsables (ISR).

Sous l'impulsion du développement durable, il existe globalement 2 grands types de normes ou certifications, l'un portant plutôt sur la performance sociale de l'entreprise et l'autre sur ses performances environnementales et managériales.

3-2 : Normes et certifications sur la Responsabilité Sociale de l'entreprise.

La norme internationale SA 8000 (Social Accountability) a été élaborée en 1998, par une organisation privée américaine, le Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) ou Agence d'accréditation du Conseil des priorités économiques. En l'an 2000, le CEPAA est devenu le SAI (Social Accountability International). Il accrédite les organismes habilités à auditer les entreprises en vue de leur certification¹³. La norme SA 8000 emprunte à diverses conventions (les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention des Nations Unies sur les droits des enfants) et porte sur le respect de l'interdiction du travail des enfants, la liberté d'association, le respect du temps de travail, d'une rémunération minimum, la non discrimination, la liberté syndicale, les pratiques disciplinaires....

Citons encore la certification d'origine britannique OHSAS 18001 (pour Occupational Health and Safety Assessment Series) qui précise les règles pour la gestion de la santé et la sécurité dans le monde du travail.

En France le collectif « de l'éthique sur l'étiquette » rassemble une vingtaine d'associations de solidarité internationale, de collectivités territoriales, de syndicats, de mouvements de consommateurs

¹¹ Il s'agit d'agences de notation sociale, de rating social ou de bilan sociétal ((©CJDES) : le groupe le plus emblématique est certainement « Vigeo », l'agence de notation sociale et environnementale créée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale du syndicat CFDT en juillet 2002 est qui est devenue le leader européen de la notation des performances des entreprises en matière de développement durable (Le Monde 14 janvier 2003 (art. de Catherine Rollot) ainsi que L'Expansion mars 2002, Le Monde du 27 novembre 2001, du 14 janvier 2003, Le Figaro du 2 octobre 2002, Les Echos du 27-28 septembre 2002.)

¹² Yahn Mangematin, Vers une perception nouvelle de la société anonyme : le renouveau des règles du gouvernement d'entreprise en Europe, coll. E. Grimaux, "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, pp. 307-316, n°6 – 2006.

¹³ Le nombre d'usines respectant la norme SA 8000 s'élève à environ 1 200 dans le monde début 2007.

et d'éducation populaire. Il œuvre pour promouvoir le respect des droits de l'homme au travail dans le monde.

Le marché des centres d'appel a été doté en 2005 d'un label de « responsabilité sociétale » créé conjointement par les associations professionnelles et les organisations syndicales. Huit entreprises ont été labellisées le 4 avril 2006 (sur 9 entreprises candidates...).

En Belgique un « Label social » a été créé par la loi du 27 février 2002 visant à promouvoir la production socialement responsable. Le Label social belge est un outil de promotion du respect des normes internationales de travail dans les pays producteurs.

On peut ensuite aborder les normes qui abordent davantage le domaine de l'environnement et du management.

3-3 : Normes et certifications sur la performance environnementale et managériale.

Les principales normes et certifications qui tentent de traduire le respect de l'environnement sont la norme environnementale ISO 14001, une norme de certification environnementale internationale, ISO 14004, 14010 et 14030 des normes de management, de performance et d'audit environnemental, ISO 14063, une norme relative à la communication environnementale et on pourrait rajouter la norme sur la qualité ISO 9001.

Il existe également un guide SD 21000 (SD pour Sustainable Development et 21 pour 21ème siècle, AFNOR France) pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans les entreprises. Ce guide pratique se propose d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'intégration du développement durable dans leur stratégie. Il fournit des recommandations sur la protection de l'environnement et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Citons encore EMAS, un système Communautaire de management environnemental et d'audit ou Eco-Audit créé par la Commission européenne en 1993. EMAS est un outil de gestion pour évaluer, rapporter et améliorer la performance environnementale des organisations. L'obtention du titre EMAS par une entreprise est soumise à un contrôle indépendant de conformité au cahier des charges. L'adhésion est volontaire.

Une nouvelle norme sur la responsabilité sociétale des entreprises est en cours de développement, l'ISO 26000, pour une mise en application en 2010. La norme ISO 26000 est appelée à devenir un instrument de régulation sociétale des organisations en les aidant à prendre en charge leurs responsabilités sociétales. Cette future norme a comme ambition de constituer un référentiel général rassemblant des démarches diverses comme les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de l'UE, l'approche Global Compact, la Convention tripartite de l'OIT, les référentiels de système de management SD 21000 ou ISO 14000, les référentiels de performances et d'assurance SA 8000 ou AA 1000 ou encore le référentiel de reporting GRI. Cette norme intégrera la responsabilité sociale, la gouvernance et l'éthique d'une manière plus élargie.

3-4 : Une culture positive du changement.

L'influence du développement durable sur l'entreprise insuffle une nouvelle culture qui transforme le management par nécessité (pression sociale, sociétale, politique et économique) plus souvent que par conviction, il est vrai encore...

La mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise nécessite une dynamique transversale, donc une certaine culture stratégique au sein des entreprises qui passe par l'ouverture et la communication transparente tant en interne qu'en externe.

Les entreprises concernées se dotent de Directions du développement durable dont une des premières missions est d'insuffler un nouveau management plus ouvert, plus transparent, plus « responsable ». Il s'agit de faire évoluer les comportements en interne et faire prendre conscience que les responsabilités sociales et environnementales sont l'affaire de tous. Ces pratiques de « RSE » en interne ne peuvent être morcelées au risque de n'apparaître que saupoudrage sans consistance masquant le cloisonnement habituel...

Le challenge en terme de management interne est de parvenir à impliquer l'ensemble des acteurs concrètement et de façon coordonnée et indépendante face aux inévitables pressions tant internes qu'externes. Tous les services sont concernés : les directions fonctionnelles de marketing, de ressources humaines, de comptabilité, financière mais aussi la direction stratégique, les responsables de la veille ou de l'intelligence économique, les risk managers, les responsables des programmes de gestion des connaissances, les organisations de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information, les juristes, les responsables de la communication, etc., vaste challenge qui finit par accompagner une culture positive du décloisonnement.

Ainsi, même si les pratiques citées sont loin d'être généralisées, nul doute qu'elles vont s'étendre ne serait-ce que sous l'effet d'une pression concurrentielle nuisant à l'image externe et interne des entreprises trop récalcitrantes à intégrer le développement durable dans leur stratégie de changement. La RSE initie (lentement) les (très grandes) entreprises à des pratiques managériales innovantes qui intègrent de plus en plus le développement durable dans la gouvernance devenant ainsi, de gré ou de force, plus « citoyenne ».

Annexes

Annexe 1 : Rubriques du bilan social en France - loi 77-769 du 12 juillet 1977

- L'emploi
- La rémunération
- L'hygiène et la sécurité
- Les conditions de travail
- La formation
- Les relations professionnelles
- Les conditions de vie dans l'entreprise

Annexe 2 : Critères de la loi NRE (France)

loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001

Aspects sociaux

1. L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société. Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.
2. L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs.
3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
4. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs.
5. Les conditions d'hygiène et de sécurité.
6. La formation.
7. L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés.
8. Les œuvres sociales.
9. L'importance de la sous-traitance.

Aspects environnementaux

1. La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets.
2. Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées.
3. Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement.
4. Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière.
5. Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement.
6. L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société.
7. Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours.
8. Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.
9. Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger en matière environnementale.

Source : http://www.rsnews.com/public/dossier_eco/decret-loinre.php?rub=1

Annexe 3 : Critères du bilan sociétal français

CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) 2002

1. **Activité** : rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.
2. **Citoyenneté interne** : capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne.
3. **Citoyenneté locale et économique** : mode de comportements avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général - Modes de comportements avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.
4. **Compétitivité** : capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
5. **Convivialité** : capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations...).
6. **Créativité et Esthétique** : capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées - Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.
7. **Efficacité et Efficience** : rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus - Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés.
8. **Employabilité et développement des compétences** : capacité à fournir un potentiel de réemploi d'un salarié - Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante...).
9. **Ethique** : capacité à respecter des valeurs auxquelles l'organisation adhère.
10. **Respect de l'environnement** : capacité à la préservation de ce qui est jugé à transmettre aux générations futures.
11. **Satisfaction** : capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ ou des salariés dans leur travail.
12. **Sécurité-Santé** : degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
13. **Solidarité** : capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires.
14. **Utilités sociale et collective** : capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.

15. Viabilité : capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.
Source : RSE news, "Du bilan social au bilan sociétal".
(URL http://www.rsenews.com/public/dossier_social/bilan_societal.php?rub=2)

Bibliographie

- Phillippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, coll. Points, éd. du Seuil, 1995
Phillippe Bernoux, *Sociologie du changement*, Le Seuil, 2004.
Jean-Marie Cardebat, *La mondialisation et l'emploi*, Repères, La découverte, 2002
Fabienne Cardot, *L'éthique d'entreprise*, coll. Que sais-je n° 3755, PUF, 2006
Jean-Louis Cayatte, *Economie du Travail*, Mémentos Dalloz, 1989
Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Repères, 2002
Bernard Gazier, *Vers un nouveau modèle social*, Champs Flammarion, 2005
Yan de Kerorguen et Anis Bouayad, *La face cachée du management*, Dunod, Paris, 2004
Yahn Mangematin, *Vers une perception nouvelle de la société anonyme : le renouveau des règles du gouvernement d'entreprise en Europe*, coll. E. Grimaux, "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, pp. 307-316, n°6 – 2006.
Yahn Mangematin, *Développement économique et développement local : l'entreprise en mutation*, in "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, pp. 61-76, n°4 - 2004.
Motte Muriel, *Le développement durable entre dans les rapports annuels*, Le Figaro économie, 10 novembre 2003
Roland Pérez, *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2003 (Repères ; 358).
J.-M. Plane, *Théorie des organisations*, Dunod, 2000
Stephen Robbins, Davis DeCenzo, Philippe Gabilliet, *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, Paris, 6^{ème} édition, 2008