

ADT Inet

Association des dirigeants territoriaux
et anciens de l'INET

LAREQUOI

Research Center of ISM
Graduate School of Management



SYMPOSIUM

Organisations et Territoires Responsables

face aux enjeux sociaux et environnementaux



Octobre 2019

Synthèse des travaux

Annie Bartoli et Claude Soret-Virolle

www.adtinet.fr
www.larequoi.uvsq.fr



avec le soutien



« Organisations et Territoires Responsables face aux enjeux sociaux et environnementaux »

Programme du symposium organisé le 17/10/19 à Paris

(Siège social AG2R La Mondiale)

Animation de la journée assurée par **Hugues Périnel**, Réseau Service Public

8h30 Accueil - Petit-déjeuner

9h15 Ouverture

Claude Soret-Virolle, Présidente de l'ADT-INET

Annie Bartoli, Directrice du Laboratoire Larequoi, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

Magalie Weistroffer, Directrice adjointe chargée des formations à l'INET

Delphine Lalu, Directrice de la RSE et des fondations, AG2R La Mondiale - Administratrice de l'ORSE

10h **Session 1 : Le concept RSE/RSO et ses déclinaisons dans les sphères publiques et privées**

Michel Capron, Chercheur, Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris-Est

Delphine Lalu, Directrice de la RSE et des fondations, AG2R La Mondiale - Administratrice de l'ORSE

Fabrice Larat, Directeur du Centre d'Expertise et de Recherche Administrative, ENA

Gilles Bon-Maury, Secrétaire permanent, Plate-forme RSE France Stratégie

11h Pause-café

11h20 **Session 2 : La mise en œuvre RSE/RSO et les relations entre les parties prenantes**

Joannie Leclerc, Responsable Dialogue et Gouvernance, SUEZ et
Raphaël Maucuer, Professeur associé, ESSCA

Karine Gingreau, Responsable Stratégie RSE & Emploi/Entreprise, Direction de l'Emploi et de l'Innovation Sociale - Nantes Métropole

Christophe Sirugue, Directeur associé, Tilder - ancien Ministre et Parlementaire - ancien Maire et Président de collectivité

13h Buffet déjeunatoire

14h **Session 3 : Gouvernance et Management interne**

Bénédicte Geirnaert, *Responsable Pilotage RSE et Projets Transverses, Groupe La Poste*

Thomas Cottinet, *Co-chief executive officer du Liberté Living Lab*

Anthony Giunta, *DGS, La Courneuve*

Philippe Cordat, *Directeur des sites et sécurité, Thales*

16h **Conclusions du symposium**

Hélène Valade, *Présidente de l'ORSE*

Annie Bartoli et **Claude Soret-Virolle**, *Co-présidentes du symposium*

16h30 **Fin du symposium**
Cocktail de clôture

Comité de pilotage

Emmanuel Aman-Morin, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Thierry Ambrosini, *Ville & Agglomération Pau Béarn*

Christophe Assens, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Mourad Attarça, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Véronique Balbo-Bonneval, *Université de Cergy-Pontoise*

Annie Bartoli, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Quentin Bédard, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Hervé Chomienne, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Laetitia Du Garreau, *CIG Grande Couronne*

Donia Ferhane, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Fabrice Gendre, *Ville de Rueil-Malmaison*

Yann Le Bolloch, *Mairie Aix-en-Provence*

Laurence Malherbe, *Mairie d'Antibes*

Bruno Paulmier, *Ville de Niort*

Christelle Perrin, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Claude Soret-Virolle, *CIG Grande Couronne*

Sylvie Yung, *ISM-IAE - LAREQUOI*

Sommaire

I - Introduction du symposium	5
1.1 - Intervention de Claude SORET-VIROLLE, Présidente de l'ADT INET	5
1.2 - Intervention de Magalie WEISTROFFER, Directrice Adjointe chargée des formations à l'INET	6
1.3 - Intervention de Delphine LALU, Directrice de la RSE et des Fondations, AG2R La Mondiale, Administratrice de l'ORSE	7
II - Organisations et territoires responsables : conceptions et pratiques	8
Principaux résultats de l'enquête 2019 sur les organisations et territoires responsables conduite auprès de cadres et dirigeants territoriaux.	
III - La responsabilité sociale des organisations : approches et réalisations dans les secteurs publics et privés	12
3.1 - Introduction de Hugues PERINEL, réseau Service Public	12
3.2 - Les deux approches de la RSE/RSO	12
3.3 - La notion de responsabilité	12
3.4 - La notion de territoire	13
3.5 - Quelles structures d'appui au développement de la RSE/RSO ?	13
3.6 - Comment les entreprises incarnent-elles le concept RSE/RSO ?	14
3.7 - Quels rôles les acteurs publics ont-ils en matière de RSE/RSO ?	15
3.8 - Comment les acteurs publics peuvent-ils concrètement animer les territoires du concept RSE/RSO ?	16
3.9 - Comment faire de la RSE/RSO un atout pour la transformation des organisations ?	17
IV - Conclusions et enseignements généraux du symposium	19
4.1 - La RSO, un enjeu stratégique de transformation collective	19
4.2 - Vers la conscience d'une responsabilité sociale partagée ?	19

I - Introduction du symposium

1.1 - Intervention de Claude SORET-VIROLLE, Présidente de l'ADT INET

J'ai le plaisir en tant que Présidente de l'ADT INET, l'association des dirigeants territoriaux issus de l'INET, d'introduire, avec ma collègue Annie Bartoli, nos travaux de la journée qui seront consacrés aux « organisations et territoires responsables ». Quelques propos introductifs, que complèteront mes voisines, avant qu'Hugues Périnel, ne démarre l'animation de cette journée. Hugues est un grand connaisseur du monde territorial, grand journaliste de la presse territoriale, membre actif et fondateur du réseau Service Public. Il me fait l'immense amitié de nous accompagner aujourd'hui. Je lui laisserai le soin de présenter les intervenants que nous remercions encore une fois très chaleureusement d'avoir accepté d'apporter leur expertise et leur éclairage.

Ce colloque, ce symposium, s'inscrit dans la droite ligne d'événements organisés depuis plusieurs années par l'ADT Inet et le laboratoire de recherche de l'Institut Supérieur de Management (ISM) de l'Université de Versailles St Quentin en Yvelines (le Larequoi qui figure sur vos programmes et que dirige Annie Bartoli). Tous nos symposium ont tourné autour du rôle des managers avec des éclairages divers : le manager et la coopération, comment s'inspirer de l'économie sociale et solidaire dans nos modes de gouvernance, quel rôle du manager dans la conduite du débat public, lors duquel JP Delevoye est intervenu.

Ces événements ont tous un point commun : ils sont nés de la volonté de croiser les regards de praticiens des secteurs publics et privé et d'universitaires. L'idée du symposium d'aujourd'hui est née autour d'un petit déjeuner avec Hélène Valade présidente de l'ORSE et Géraldine Fort, la secrétaire générale, à l'initiative de mon collègue Yann Le Bolloch, actuellement DGA à La Ville d'Aix en Provence.

Pourquoi ce mix privé/ public ? Nous sommes partis du constat qu'acteurs publics et privés sur un même territoire ont une responsabilité conjointe face aux urgences sociales, économiques et environnementales. Mille mercis donc à l'ORSE de s'être impliqué dans le montage de cette rencontre et à Delphine Lalu d'AG2R la Mondiale qui a accepté de nous accueillir gracieusement dans ces magnifiques locaux et de prendre en charge les nourritures terrestres. Merci également à la CA de St Quentin en Yvelines pour sa contribution financière très précieuse pour la gestion de cette journée, et qui a accompagné la plupart de nos événements antérieurs.

Cette manifestation doit également beaucoup à l'énergie des membres de l'ADT INET que j'ai le plaisir de présider et du Larequoi. Energie relayée par notre presse spécialisée et notamment la Gazette des communes. Avec l'ISM, nous sommes mariés depuis de nombreuses années ainsi qu'avec son laboratoire avec toujours autant de bonheur. Tant avec Annie Bartoli qu'avec son équipe de choc Emmanuel Aman-Morin et Quentin Bédard que je remercie particulièrement pour leur réactivité et leur implication, et les autres membres de l'équipe qui sont dans le comité de pilotage du symposium.

L'ADT Inet a été initiée par les alumni du Cycle Supérieur de management (CSM), l'un des fleurons de la formation continue de l'Institut National des Etudes Territoriales, cette grande école de service public avec laquelle nous entretenons des relations intenses, voire quasi filiales ! et dont je salue la représentante, Magali Weistroffer. Ce cycle est désormais « mastérisé » avec l'Université de Versailles et regroupe des cadres appelés à des fonctions de direction et issus de différentes filières. La finalité de notre association repose bien sur ces croisements de regards, ces partages d'expériences sur les politiques publiques et le management. Elle s'efforce aussi d'accompagner l'INET pour ajuster les formations aux besoins du terrain. Sans compter la force de proposition que l'association constitue auprès des pouvoirs publics dans une période où les recompositions territoriales et les transformations de la fonction publique vont bon train.

1.2 - Intervention de Magalie WEISTROFFER, Directrice Adjointe chargée des formations à l'INET

Mes sincères remerciements à l'ADT INET pour cette initiative de symposium : je salue l'énergie et l'investissement nécessaires à ce type de journée, a fortiori organisée par un acteur associatif. Le partage des expériences est une richesse, le croisement des regards entre professionnels d'horizons variés qui vont témoigner, débattre sur la RSO/RSE, va très certainement contribuer à élargir nos champs de vision, à changer nos paradigmes.

Ce travail de croisement des regards, cette ouverture des horizons, sont apprenants en soi : c'est un ressort puissant que nous utilisons beaucoup à l'INET, au sein des cycles longs notamment le CSM (Cycle Supérieur de Management), qui est la rencontre d'acteurs publics locaux aux profils variés et aux expériences riches, et qu'ils souhaitent partager pour faire avancer la réflexion du groupe. Ce partage est une dimension forte des apprentissages, le cycle DG et le cycle DRH s'appuyant sur ces mêmes ressorts avec respectivement des ouvertures à l'international et sur l'entreprise.

Nous travaillons avec des intervenants publics et privés, nous associons des opérateurs de tous les horizons aux formations (élus, secteur associatif, secteur privé), parce que cela permet notamment sur des enjeux sociétaux de ne pas avoir une vision "de sa fenêtre", mais bien un regard à 360 °, prenant en compte un environnement, un écosystème, dans toutes ses dimensions.

Nous croyons beaucoup dans le partage des cultures : la formation initiale à l'INET a récemment été retravaillée avec l'arrivée de nouvelles cultures métiers (les ingénieurs en chef en 2017, après les conservateurs en 2015). Cela nous donne l'opportunité de développer des synergies entre les différentes formations : avec un public à former issu d'horizons variés, nous disposons d'une richesse d'expériences exploitables dans les mises en situation. Nous disposons de capacités à échanger sur les pratiques professionnelles, ce qui est une dimension en tant que telle de la formation. Nous développons ainsi beaucoup la co-conception avec les élèves. On note d'ailleurs une forte propension parmi les nouvelles générations d'élèves à se montrer très sensibles aux questions de RSO, et plus largement de développement durable et de valeurs sociales portées par leurs potentiels employeurs en collectivités.

Appliquée aux collectivités et à la formation, la question de la responsabilité sociale des organisations, m'amène plusieurs questionnements :

- Que peut/doit apporter la formation à cette question sur le cœur de métier du dirigeant territorial ?
- Comment partager les outils et les méthodes de travail en transversalité, prenant en compte tout un écosystème local, tous les acteurs du territoire (avec au cœur, l'utilisateur), et développer les approches systémiques et en mode projet (qui obligent à sortir des « logiques administratives ») ?
- Comment chacun est-il acteur au sein de sa structure, de son territoire, quelle que soit sa place dans l'organisation (ni l'apanage des seuls dirigeants, ni celui uniquement des personnels) ?
- Comment accompagner chacun dans sa pratique professionnelle pour qu'il se constitue son socle de valeurs et qu'il soit en capacité de les partager dans sa structure, dans son territoire ?

Je terminerai ma contribution introductive en remerciant chaleureusement l'ADT INET pour la façon dont l'association fait vivre le nom de notre école à travers un réseau professionnel investi et contributeur, bienveillant et exigeant, dans un souci commun de qualité. Je vous souhaite une bonne et riche journée de croisements de regards sur cette question prégnante de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations.

1.3 - Intervention de Delphine LALU, Directrice de la RSE et des Fondations, AG2R La Mondiale, Administratrice de l'ORSE

AG2R LA MONDIALE est un groupe de protection sociale et d'assurance d'envergure nationale. Pourquoi accueillir et participer à ce colloque consacré au lien entre RSE et territoires ?

Notre métier de protection sociale et patrimoniale pourrait nous conduire à une action parfaitement centralisée.

- Notre histoire puise dans le rapprochement de plusieurs groupes issus des territoires (Nord et Outre-mer, Sud-Est, Sud-Ouest, Centre, l'Alsace...)
- Notre gouvernance est paritaire et mutualiste : près de 1000 administrateurs répartis sur 16 territoires et décisionnaires.
- Notre ancrage territorial est devenu une marque de fabrique, un atout, un choix.

Quelle est la conception de la RSE chez AG2R LA MONDIALE ?

Notre cœur de métier et notre vocation répondent à plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) du référentiel de l'ONU : l'ODD 1 encourage la création de systèmes de protection sociale pour lutter contre la pauvreté. Notre système de protection sociale à la Française est le meilleur moyen de lutter contre les inégalités de revenus. Nous sommes un acteur historique de la protection sociale complémentaire et l'ODD 8, promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous guide nos actions.

- Toujours en raison de notre histoire et de notre gouvernance, le Groupe s'est engagé très tôt. Des exemples concrets : première assurance dépendance du marché, pionnier en investissement socialement responsable (ISR), multiples initiatives prises dans le champ social.
- Depuis 2009, premier plan d'entreprise du Groupe. André Renaudin notre Directeur général développe une méthode fondée sur les principes de la RSE pour définir nos ODD, les relier à la stratégie et les intégrer dans le quotidien de nos activités.
- Notre conception de la RSE est intégrée. La RSE c'est à la fois une nouvelle approche de la responsabilité (une sorte de responsabilité augmentée) et une méthode pour atteindre les ODD.

Avons-nous des exemples concrets de coopération publique/privée à échelle territoriale ?

- A l'échelle de notre Groupe, il est impossible de concevoir une politique environnementale sans le territoire. (Exemple de notre premier plan de déplacement d'entreprise. Nous avons la première entreprise du Nord à faire un PDE en 2006. Rapidement nous avons proposé la création d'un Club inter-entreprises, piloté par l'association Alliances, qui inclut d'autres entreprises et des opérateurs publics).
- Dans le champ social, notre équipe est en relation étroite avec les acteurs de l'intérêt général. Qu'il s'agisse de notre action sociale, de nos fondations, nous agissons en complémentarité de l'action publique et associative, jamais en subsidiarité. C'est une règle inspirée de notre culture métier : nous sommes un acteur de la retraite complémentaire. Nous agissons en complément de la retraite par répartition. Pas en substitution.
- Sur un plan plus institutionnel, beaucoup de nos administrateurs ont des mandats au CESE, dans des CESER, dans des conseils de développement. Certains salariés aussi. Nos directeurs et directrices régionaux sont les ambassadeurs du Groupe à échelle infrarégionale. Ils créent du lien.
- Enfin, en tant qu'investisseur, ainsi qu'à l'ORSE ou au Global compact France, nous sommes très attentifs aux effets secondaires des décisions d'investissement. L'heure est à l'accélération et au changement de méthode à grande échelle. Désinvestir du charbon oui. Pas de transition écologique et technologique sans transition juste. Or, c'est à l'échelle des filières professionnelles et des territoires qu'il faut anticiper les risques et imaginer des solutions collectives pour ne laisser personne sur le bord de la route. Tel est l'objet du Club Transition juste de l'ORSE.

II - Organisations et territoires responsables : conceptions et pratiques

Présentation par Annie Bartoli et Claude Soret-Violle des principaux résultats de l'enquête 2019

Synthèse des résultats de l'enquête auprès de cadres et dirigeants territoriaux

Réalisée en préparation du symposium

« Organisations et Territoires Responsables face aux enjeux sociaux et environnementaux »

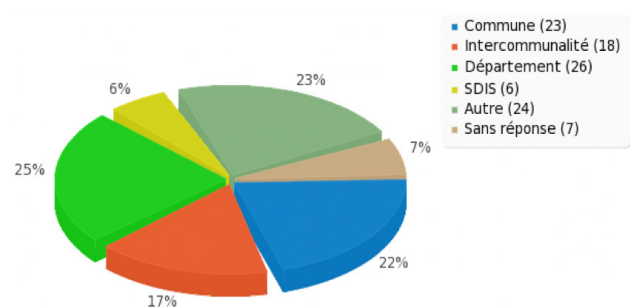
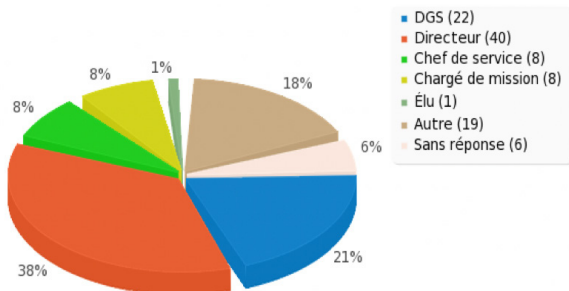
Octobre 2019

104 questionnaires exploitables

Une variété de profils de responsables territoriaux

Une majorité (59%) de Directeurs et DGS

Près de la moitié (47%) exerçant en Communes ou Départements



Note : L'enquête ne distingue volontairement pas les notions de « responsabilité sociale » et « responsabilité sociétale », toutes deux incluses dans l'acronyme RSO, compte tenu de l'usage varié qui est en fait tant dans la littérature scientifique que dans les supports et propos opérationnels.

Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Organisations

Notion familière pour 55%

Connue au moins partiellement pour 90%

Applicable au secteur public pour 85%

Susceptible de concerner les territoires pour 75%

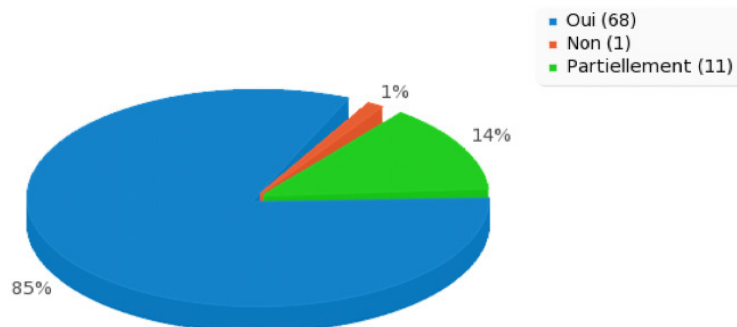
Norme ISO 26000

*relative à la responsabilité sociétale
des entreprises et des organisations
(publiée en 2010)*

Peu connue (20%)

<i>Principes considérés comme les plus importants</i>	<i>Domaines d'action considérés comme les plus importants</i>
Comportement éthique	Environnement
Transparence	Relations et conditions de travail
Respect de la légalité	Implication / communautés et développement local
Intérêts des parties prenantes	Loyauté et non corruption des pratiques

La RSO est-elle applicable au secteur public ?



RSO applicable au secteur public ?

Quelques « verbatim »

Même si une organisation publique est supposée être responsable à l'égard de la société, il y a des écarts entre les principes et la pratique...

L'exemplarité y est justement encore plus importante !

Pas de défense de l'environnement hors service public, hors service rendu au public

RSO : pourquoi faire ? C'est implicite dans la notion d'intérêt général

C'est plutôt dans le privé que la question se pose tant il y a une contradiction absolue entre recherche de profit et responsabilité sociale

Une Responsabilité sociale des territoires ?

*Bonne idée !
Cela reviendrait à faire entrer un territoire dans une logique de projet partagé, potentiellement fédérateur*

Raisonnement à faire à l'échelle d'un bassin de vie, qui peut aller au-delà des limites administratives

Cela suppose une mise en mouvement de tous les acteurs : associations, collectivités, entreprises, services déconcentrés de l'Etat, corps intermédiaires...

Difficultés pour mettre en place une démarche RSO ?

L'organisation en silos des administrations

La démocratie représentative laisse le citoyen hors des circuits de décision

Tenir le cap malgré la complexité

Raréfaction des ressources

Enjeux infra-politiques et dépassement nécessaire des stratégies d'égo

Poids de l'électoralisme dans la relation élus-citoyens

Multiplicité des territoires. Besoin de définitions nationales sur ces thématiques

Manque d'infos sur le sujet (élus, administrations, citoyens)

Manque de formation et de sensibilisation des élus

Conditions de réussite ?

Nécessité d'un portage politique

Maîtrise méthodologique et évaluations

Réunir élus et société civile pour avoir une vision commune du territoire

Mettre en œuvre une sensibilisation des équipes sur les actions déjà mises en place

Ne pas faire mention explicite de la RSO

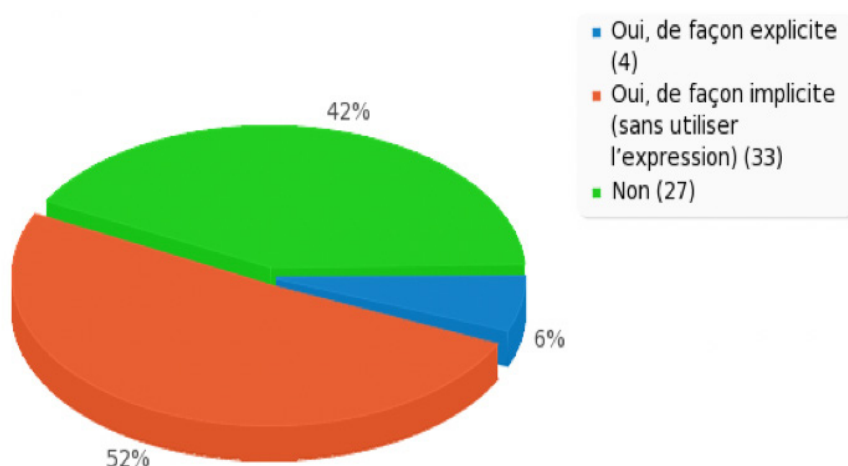
La bonne échelle est nationale

Une volonté politique forte

Exemplarité par des démarches concrètes au niveau local

Sensibilisation des citoyens

Quel engagement concret ?



58% estiment que leur collectivité est engagée explicitement ou implicitement dans une **démarche RSO**

Domaine	Exemples d'actions
Environnement	Charte de respect de l'environnement Territoire à énergie positive Politique affirmée de transports écologiques Circuit recyclage papier / Tri des déchets Indicateurs suivi consommations Plan climat air énergie
RH / organisation	Lutte contre les RPS Charte nouvel arrivant / Livret d'accueil Télétravail Amélioration des conditions de travail Mise en place d'une prévoyance Plan santé
Management / Stratégie	Démarches participatives Charte du management Transparence circuits décision Projet d'administration Répartition rôles élus/administrations pour recrutements
Qualité	Certification Qualité Norme HSQE pour constructions Démarche Qualité selon approche globale (EFQM/CAF)
Diversité / Inclusion	Lutte contre discriminations Clauses en faveur de l'insertion Charte de la laïcité Prise en compte handicap Parité Homme / Femme
Citoyens	Conseils de quartier / Relations usagers Co-construction grands projets avec habitants Dialogue citoyen sur problématique solidarité de proximité
Autres acteurs territoire	Comité des financeurs Convention avec entreprises sur engagement citoyen Portail RSE avec public cible : les acteurs du territoire
Déontologie / Ethique	Achat éthique Déontologie / Charte de déontologie Clauses sociales et environnementales dans marchés publics

III - La responsabilité sociale des organisations : approches et réalisations dans les secteurs publics et privés

3.1 - Introduction de Hugues PERINEL, réseau Service Public

Comment la « responsabilité » jusque-là juridique et morale, s'appliquant normalement à des personnes (physiques ou morales) autonomes qui répondent de leurs actes, pourrait-elle aussi devenir « sociale », c'est-à-dire avec une responsabilité de tous et pour tous ? Cette question posée par François Vallaëys dans son ouvrage « Pour une vraie responsabilité sociale » est souvent revenue avec deux réponses possibles.

Soit la responsabilité sociale serait pour certains une troisième responsabilité à côté des responsabilités morale et juridique. Mais une responsabilité jamais personnelle, toujours inter-organisationnelle, mutuelle, et c'est pour cela qu'elle est « sociale ». Impossible donc de la pratiquer en solitaire. Elle se tient entre les acteurs de la société, puisque personne ne peut contrôler ses impacts tout seul. Rien ne sert donc de pratiquer sa petite RSE dans son coin...

Soit pour d'autres, comme intelligence collective n'existe pas sans intelligence individuelle, il ne peut y avoir de responsabilité sociale d'une organisation sans responsabilité sociale individuelle.

Autre question si l'on évoque cette notion de responsabilité sociale des collectivités locales ou des territoires (ce qui n'est pas la même chose) : Sont-elles/ils responsables parce qu'elles/ils sont des entités inscrites dans la société et donc la notion est implicite... ou sont-elles responsables car tenues/s de rassembler les acteurs sur un même territoire ?

3.2 - Les deux approches de la RSE/RSO

Pour **Michel CAPRON**, chercheur à l'Institut de Recherche en gestion de l'Université de Paris Est, 55 % des personnes enquêtées voient dans la RSO est une notion familière. Et un sujet d'actualité lorsqu'on découvre la déclaration de la Business Roundtable, un groupe réunissant les dirigeants de plus de 180 firmes américaines, qui a appelé cet été les entreprises à mettre l'accent tout autant sur leurs responsabilités sociales que sur la génération de bénéfices.

Mettons l'accent sur les deux visions de la RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) et RSO (responsabilité sociale des organisations).

Soit il s'agit d'une **approche utilitariste** de l'entreprise qui s'appuie sur la RSE comme un moyen de se garantir contre les risques de réputation. En quelque sorte une **auto régulation** plutôt qu'un engagement dans un dispositif de normes contraignantes.

Soit l'on considère que la démarche volontaire est insuffisante car l'entreprise, en interaction avec les enjeux globaux de la société, souhaite s'appuyer sur un cadre de mesures édictées par les pouvoirs publics. Cette vision relève de la question de la **soutenabilité** et suppose une réglementation structurante.

3.3 - La notion de responsabilité

Qui dit RSE/RSO dit **responsabilité**. Cette notion est complexe et sans doute plus explicite en anglais sous le terme « accountability » qui signifie être redevable bien au-delà d'une simple reddition des comptes. Cela signifie avoir une dette irréfragable envers la société. Notamment car l'entreprise ou l'organisation, pour produire biens et services, puise dans les ressources de la planète.

Sous un angle plus philosophique, qu'est-ce que la notion de responsabilité et que faire de l'adjectif « sociale » qui l'accompagne ? Un peu comme l'intelligence collective qui serait impossible sans l'intelligence individuelle, peut-il y avoir de RSE sans Responsabilité Sociétale Individuelle (RSI) ou capacité, pour un manager à investir son propre espace de responsabilité, dans le cadre des enjeux de la RSE ?

Fabrice LARAT, Directeur du Centre d'Expertise et de Recherche Administrative de l'ENA, pose la responsabilité, contrepartie de la liberté, comme condition d'imputabilité des actes ou omission

des personnes en fonction des pouvoirs qui leur ont été conférés. Il convient donc toujours de relier l'effet à la cause. Mais la question de la sanction n'est pas réglée. Qui va exercer la sanction ? D'autant moins que la portée des conséquences ne se limite pas à l'immédiateté mais peut s'enclencher sur du temps long. On assiste à un changement d'échelle dans la temporalité. Sans omettre la dimension spatiale : la dématérialisation des services et des biens remet en cause la notion de frontières et la dilution à l'international de la responsabilité...

Il convient de ne pas oublier la responsabilité individuelle de l'agent « porteur de la puissance publique » et donc de l'impact de ses actions.

Cf l'article Fabrice LARAT et Annie BARTOLI, publié récemment dans la Revue Française d'Administration Publique « L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente ? » <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2018-2-page-245.htm?contenu=resume>

La loi PACTE a révisé l'article 1833 du Code civil et établit que « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Et dispose qu'une entreprise peut s'instituer « société à mission » en enregistrant dans ses statuts sa raison d'être (art. 1835 du Code civil) : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

A noter selon **Gilles BON MAURY**, secrétaire permanent de la plateforme RSE France Stratégie, que le parti pris de la RSE vise également des dispositifs anti-corruption, ou en faveur des personnes handicapées, et une politique générale de management soucieuse de développement durable.

Delphine LALU insiste sur le fait qu'une régulation par le marché est un jeu dangereux des pouvoirs publics. Il importe de maîtriser le cadre réglementaire parfois débordé par le lobbying et la « soft law ». Il convient de s'approprier l'essence de la loi, la dimension morale qu'elle véhicule. Mais comment l'intégrer au contrat ? Et avoir une vision augmentée des responsabilités ?

3.4 - La notion de territoire

Enfin la notion de **territoire** est essentielle dans la mise en œuvre de la RSE/RSO. Le processus de production de l'entreprise oscille entre l'échelle mondiale et parfois micro locale. Il appartient aux **collectivités locales** de mobiliser les partenaires. **Gilles BON MAURY** conforte cette analyse en précisant que filières et territoires sont essentiels pour incarner la RSE. Le territoire est un vecteur de diffusion des initiatives responsables. Il convient d'animer les réseaux pour conforter l'ancrage territorial de l'entreprise. La RSE ne doit pas rester un concept hors sol et doit se concrétiser par des actions et des mesures d'impact.

3.5 - Quelles structures d'appui au développement de la RSE/RSO ?

Fabrice LARAT pose la question du rôle de régulation par la puissance publique. Il cite Alain SUPIOT, professeur au collège de France qui fait état d'une responsabilité ternaire de la puissance publique en ce qu'elle agit, peut subir ou peut être amenée à arbitrer. Mais en tout état de cause, études d'impact, évaluation de politiques publiques ne constituent pas en soi un corpus juridique apte à gérer la sanction.

Gilles BON-MAURY rappelle que la commission européenne a imposé que chaque Etat élabore une stratégie nationale pour la RSE. La plateforme RSE installée à France Stratégie a vu le jour en 2013. Employeurs, salariés, ONG, chercheurs analysent la responsabilité des donneurs d'ordre et des entreprises en évaluant les impacts des activités sur la société. Cela débouche sur l'élaboration d'une stratégie nationale de la RSE non formalisée. La plateforme comprend 5 pôles : entreprises, syndicats, ONG, chercheurs et institutions publiques.

La norme internationale ISO 26000 définissant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, la Plateforme RSE a rendu un avis, adopté par le bureau le 28 avril 2017, réaffirmant que la norme ISO 26000 est l'un des meilleurs instruments de promotion de la responsabilité sociétale des entreprises.

3.6 - Comment les entreprises incarnent-elles le concept RSE/RSO ?

Etude de cas chez Suez

Raphaël MAUCUER, Professeur associé à l'ESSCA, fait état de la démarche entreprise par Suez pour professionnaliser ses relations avec la société civile. Il souhaite d'abord revenir sur la question de la sincérité de la démarche lancée par une entreprise du CAC 40 qui peut paraître suspecte et peu ancrée dans les orientations à long terme de l'organisation... Suez s'est appuyée sur des raisons rationnelles et économiques : il était question pour elle de pérenniser ses activités sur ses différents marchés et d'en améliorer également la rentabilité. L'entreprise intervient traditionnellement et majoritairement sur des marchés matures à travers des contrats de longue durée. Elle est confrontée au risque de retour en régie des collectivités publiques, subit une pression sur les prix liée à la dégradation des finances publiques, et l'évolution des modes de consommation sont autant de facteurs qui menacent son modèle économique caractérisé par des coûts fixes élevés et une faible rentabilité. La question du retour sur investissement est posée, et plus fondamentalement celle de la création et de la captation de valeur : « Il faut revoir nos offres et aller du volume à la valeur ». La prise en compte de la dimension environnementale, l'ancrage dans la société civile, la diversité des partenariats, l'articulation avec les modèles d'affaires constituent donc un challenge constant. D'autant plus que sur les marchés émergents, il faut trouver des « business models » adaptés pour des marchés difficiles d'accès du fait de l'instabilité politique et économique et de l'éloignement d'une partie de la population de l'eau et des installations sanitaires. Pour répondre à ces enjeux, Suez passe désormais par un processus de concertation constant pour renforcer la cohérence des activités, et un portefeuille de partenariats diversifiés avec des ONG lui permettant d'apprendre et de développer de nouvelles logiques d'intervention.

Joannie LECLERC, responsable Dialogue et Gouvernance chez SUEZ enchaîne pour décrire le rebond de l'entreprise sur fond de gestion de crise, d'échec d'image et de redémarrage sur un modèle de croissance. Elle a assisté à des mouvements successifs de centralisation/décentralisation, de repli puis de reconquête internationale. En tant que directrice du dialogue et de l'impact sociétal, elle a développé une fonction d'accompagnement et de relais au sein des directions fonctionnelles et des « business units » pour structurer une proposition de valeur dans les offres au plan environnemental, économique et social.

La crise du capitalisme, l'affirmation de l'Economie Sociale et Solidaire et le concept de performance intégrée pour les entreprises classiques via les agences de notation ont créé un contexte incitatif pour les mutations. Il fallait transformer le **business model** pour s'aligner progressivement sur la raison d'être et la mission de l'entreprise. Pour attirer et retenir les talents, convaincre les clients et les citoyens/consommateurs, et limiter les risques en lien avec le devoir de vigilance.

La notion d'acceptabilité devient centrale pour les contrats industriels. Parmi les facteurs aidants, notons la confiance des parties prenantes, l'empreinte historique de la société sur les territoires. Un dialogue construit s'est enclenché avec des enquêtes de réputation. Une des priorités a été de faire des métiers de Suez des contributeurs à l'attractivité des territoires et co-construire des solutions avec les parties prenantes. La traçabilité a été assurée par un applicatif dédié à la planification et au suivi du dialogue sur les projets avec un kit associé pour évaluer la performance collective des entités opérationnelles et des clients. Une plateforme d'adressage des dilemmes a été mise en œuvre en toute transparence. De même qu'une assistance réaffirmée aux entrepreneurs sociaux et environnementaux, faisant de l'expérience de Suez un standard de mise en œuvre des objectifs de développement durable de l'ONU.

Chez THALES, selon **Philippe CORDAT**, Directeur des sites et de la sécurité, l'objectif premier est de mettre en place pour les Clients des solutions technologiques au service d'un monde plus sûr. Dans un écosystème en évolution permanente, la RSE répond à des convictions et un engagement sur la durée. En particulier, le pacte des Nations Unies (respect des droits de l'homme, de l'environnement, lutte contre la corruption...), a validé pour la 8e année consécutive le niveau « advanced » de Thales pour ses actions en matière de RSE.

L'entreprise devient plus citoyenne, s'implémente et s'interconnecte dans la cité. L'entreprise est riche de ses collaborateurs et la dimension humaine doit toujours prévaloir. Privilégier la

diversité et l'inclusion, c'est-à-dire en complétant les différences, permet davantage d'innovation épanouissante au profit des clients comme des partenaires et des collaborateurs. L'épanouissement créatif viendra aussi bien sûr d'une qualité de vie et d'une intégration locale (réduction des trajets, bénéfice des équipements municipaux...).

La création de valeur, au cœur du modèle de l'entreprise, devient ainsi un objectif commun pour toutes les parties prenantes, clients, partenaires et collaborateurs en leur offrant également une part de rêve. Cela passe par une adaptation des sites opérationnels de l'entreprise en coopération avec les collectivités et les institutions locales, la création d'espaces collaboratifs et de lieux de rencontres structurés favorisant l'innovation collective.

Bien sûr les organisations et les chaînes de décisions restent complexes dans une grande entreprise. Il est donc important de confirmer les subsidiarités en veillant en permanence à éviter les objectifs contradictoires et la dilution des responsabilités, pouvant générer frustrations et freins. Des situations qui rendraient également impossible le traitement des sanctions pénales.

Cette approche globale n'est possible que sous l'impulsion d'un patron inspirant, diffusant une énergie permettant la mise en mouvement des collaborateurs pour co-construire la raison d'être et les fondations de l'entreprise. Cette approche en profondeur transcende les actions relatives à la diversité, à la mise en place de règles éthiques et procède d'une vision long terme susceptible d'attirer de jeunes talents soucieux d'innover dans un environnement qui leur convient, un environnement intégrant la RSE .

Pourquoi ne pas transposer ces postures dans la sphère publique pour donner, aux citoyens comme aux agents, de la valeur de manière durable ?...

3.7 - Quels rôles les acteurs publics ont-ils en matière de RSE/RSO ?

Gilles BON-MAURY précise que les acteurs publics disposent d'un levier fort en matière de RSE : celui la commande publique. Leur devoir de vigilance est entier même si les conditions ne sont pas réunies du fait des directives européennes qui veillent à la non-discrimination des candidats aux consultations. Néanmoins certaines clauses sociales peuvent être intégrées aux cahiers des charges, notamment dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain.

Les évolutions en cours vont semble-t-il amener des passerelles de plus en plus fortes entre le public et le privé ... C'est une réalité pour les élus, parties intégrantes d'un monde politique dont la physionomie change. Cela devient un impératif pour les territoires ... au risque pour l'administration de se trouver en décalage.

L'analyse de **Christophe SIRUGUE**, ancien Ministre, ayant eu des mandats locaux (Ville 45 000 habitants, intercommunalité et Département) et Directeur Associé chez Tilder, est que la gouvernance des collectivités est en pleine évolution. L'ère des professionnels de la politique est révolue. Pour attirer des vocations, la question de l'« après » mandat et du rebond doit être traitée. Cela change la relation à la collectivité. La légitimité démocratique est aujourd'hui interpellée même si l'indice de proximité est différenciant : dans les petites structures, le contact avec le citoyen est plus fréquent. Mais globalement, face au non cumul des mandats, à la fin de l'élu « à vie », quel nouveau modèle est émergent ?

La RSE/RSO peut constituer le rempart naturel de moralité du service public. Gare à n'en faire qu'un emballage et un outil technocratique d'une administration territoriale qui constituerait en soi une bulle à part.

Intégrer qualitativement la RSO dans les politiques publiques suppose d'en faire une question transversale en rompant avec la logique des silos, de stimuler le sens des responsabilités de la collectivité et de s'appuyer sur un concept fédérateur, d'en faire un mode d'identification de la collectivité. La RSO est un outil qui permet de redonner du sens, de l'âme à l'action publique. L'exercice de la RSO doit être profond. Il faut d'abord un portage politique, ne pas se défaire sur une approche empirique et sans réflexion approfondie avec les salariés.

3.8 - Comment les acteurs publics peuvent-ils concrètement animer les territoires du concept RSE/RSO ?

Karine GINGREAU, responsable stratégie RSE & Emploi/entreprise, Direction de l'Emploi et de l'Innovation Sociale à Nantes Métropole, a permis de concrétiser cette notion de plateforme et présenté celle de la métropole nantaise. L'objectif était de renforcer le dialogue avec les réseaux économiques, d'aider à la mise en œuvre d'un développement économique responsable au sein des TPE/PME. Cette plateforme de gouvernance est partagée avec 6 collègues d'acteurs :

- les entreprises et leur réseau
- les syndicats de salariés
- des experts de la chaire RSE d'Audencia Business School de Nantes
- des institutions publiques : Nantes Métropole, Conseil Régional, Département, services déconcentrés de l'Etat (Dirrecte, Dréal, ...)
- des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire
- les financeurs (Fédération des banques françaises, ...)

L'espace de travail collaboratif ainsi créé permet de traiter les enjeux de politiques publiques au plus près des territoires : en matière d'emploi (développement du télétravail, plan mobilité, prise en charge des personnes éloignées de l'emploi), de schéma directeur de l'énergie, d'aménagement du territoire sous forme de requalification de sites post dépollution, de valorisation de la marque employeur et des aspects citoyens de l'entreprise, de formation des femmes à la négociation salariale.... La désignation d'un élu en charge de la RSE/RSO au sein de la Métropole illustre bien la volonté politique avec des effets d'entraînement : des entreprises proposent du mécénat de compétences, la création d'écoles de la 2è chance,... Parmi les mesures d'impact les plus notables, notons l'accroissement de la part de l'investissement socialement responsable dans l'actionnariat. Même si tous les impacts notamment qualitatifs en termes d'image, d'implication dans le débat public, ne sont pas quantifiables. Cette expérience de transversalité des acteurs publics et privés et de partage est un atout de croissance et d'énergie sur le territoire.

Yann LE BOLLOCH, Directeur Général Adjoint à Aix-en-Provence

L'enjeu pour les collectivités est d'inventer de nouveaux partenariats entre les acteurs publics et privés pour moderniser les modes de production des politiques publiques locales. De plus en plus de chefs d'entreprises aspirent à participer au développement des territoires sur lesquels ils sont implantés, et tout particulièrement dans les domaines de l'innovation numérique, de la solidarité et de la transition écologique. Cela implique pour les équipes une acculturation mutuelle de deux mondes qui se connaissent encore assez peu (collectivités et entreprises) et sûrement d'inventer des espaces de réflexion et de formation communs.

Ce nouveau paradigme se traduit à travers la Loi Pacte qui crée le statut «d'entreprise à mission», offrant ainsi aux entreprises la possibilité de mettre au même niveau la création de richesses et la responsabilité sociale et environnementale.

L'expérience montre que c'est à travers des projets concrets que ces nouvelles formes de partenariat gagnant/gagnant peuvent se développer comme par exemple :

- la finance solidaire (fonds de dotation, fonds d'investissement territoriaux, épargne solidaire, « crowdfunding »...)
- la chaîne d'appui pour accompagner les entreprises : incubation, accélération, levée de fonds,...
- le territoire peut être proposé comme territoire d'expérimentation des POC (« Provee Of Concept »)
- pour accompagner et structurer ces démarches, la RSE /RSO constitue une belle opportunité d'innovation pour les acteurs œuvrant au quotidien pour le développement et l'attractivité des territoires.

3.9 - Comment faire de la RSE/RSO un atout pour la transformation des organisations ?

Thomas COTTINET, co-chief executive officer du Liberty Living Lab présente la finalité de cette entreprise créée pour accompagner l'innovation et la transformation des organisations publiques et privées. En quelque sorte un « QG » de l'entrepreneuriat technologique dans l'intérêt général au sein d'un écosystème de 250 personnes. 3 dimensions composent son activité destinée à porter des projets innovants: l'accompagnement à la transformation des organisations, un profil « service public », un lieu d'expérimentation de politiques en faveur du citoyen. Une expertise qui mêle des compétences technologiques et sociologiques à travers une équipe de data scientists, d'économistes et de spécialistes des sciences comportementales. Le slogan qui fonde l'activité est « Tech for Good », ou « Entrepreneuriat Tech d'Intérêt Général ». L'entreprise rejoint le club des entreprises « à mission » portées dans la loi PACTE et s'appuie sur des techniques d'hybridation entre le public et le privé. Outre l'accompagnement des acteurs publics, le Liberté Living-Lab porte une offre « Corporate for Good » pour les structures privées qui s'intéressent à l'intérêt général, pour répondre aux attentes de leurs clients et de leurs collaborateurs. Les modes d'intervention sont basés sur des ateliers de transformation, l'intrapreneuriat, la mise en œuvre de tiers lieux, des programmes multi-acteurs d'innovation ouverte et un accélérateur d'intégration des nouvelles technologies.

Le modèle économique est celui de la vente : pas de subventions. Les clients sont l'Etat (ministère, opérateurs), les collectivités, l'hôpital et les entreprises.

La dimension académique est forte au sein tant de l'écosystème des structures accueillies que dans les programmes d'innovation ouverte ou d'accélération de l'intégration de l'innovation dans les services et les organisations : par exemple la chaire innovation publique (Ena + Ensci + Science Po + Polytechnique) est présente et partenaire, et l'Institut Louis Bachelier intervient sur plusieurs projets du Liberté Living-Lab. Ce dernier valorise la recherche française en économie et finance, développe les activités et les interactions autour des quatre grandes transitions qui préoccupent notre société : finance, démographie, climat et digitalisation, et labellise des programmes de recherche.

S'agissant du secteur public et para public, **Bénédicte GEIRNAERT**, responsable pilotage RSE et projets transverses au groupe La POSTE, fait état de l'expérience de la branche service courrier-colis. Les réformes entreprises sont parties du constat qu'une entreprise sociale et patrimoniale se doit d'être exemplaire. La RSE a constitué le fil rouge de la stratégie depuis 2008. Des actions concrètes environnementales ou sociales ont été engagées dès 2010 pour cet employeur, un des premiers de France avec 125 000 collaborateurs (dont 72 000 facteurs) et 3 millions de m² à gérer :

- mise en place d'un parc de véhicules électriques dès 2010 et première flotte électrique mondiale actuellement.
- en 2016, 100% d'électricité d'origine renouvelable
- l'accompagnement des collaborateurs s'est traduit par 37 000 parcours qualifiants
- 80% des fournisseurs sont des PME
- 11 millions € d'achats réalisés en 2018 auprès du secteur adapté et protégé
- des formations RSE ont été mises en œuvre pour tous les postiers, et aussi des formations spécifiques pour les cadres opérationnels, pour les commerciaux et pour les marketeurs.

L'ensemble des collaborateurs est acteur et ambassadeur de la RSE. La question managériale centrale est que pour entraîner, il faut diffuser les acquis et les valoriser.

Un fort enjeu pèse également en matière de santé et sécurité au travail.

La RSE participe d'un acte de performance économique et est un élément différenciant.

La mesure des émissions carbone liées aux activités, toutes les actions réalisées et la compensation des émissions résiduelles contribuent à la neutralité carbone de la BSCC La Poste depuis 2012.

En juin 2019 La Poste a validé sa trajectoire Science Based Targets, une trajectoire de réduction des émissions CO₂ compatible avec l'objectif de limitation du réchauffement planétaire à +2°C. Elle résulte du réalisé et des actions décidées pour les années à venir (technologiques, organisationnelles et comportementales) qui impliquent tous les services.

Dans le monde des collectivités territoriales, l'heure est au management durable. Telle est la devise présentée par **Anthony GIUNTA**, Directeur Général des Services de la Courneuve. Un management durable dans une gouvernance apaisée. Pour accompagner les transformations.

Pour situer le contexte, La Courneuve est une collectivité de 42 000 habitants avec 48 000 assurés sociaux... 43% de la population est en dessous du seuil de pauvreté et le taux de chômage des jeunes atteint 40%. Pour autant, le territoire connaît un développement sans précédent dans l'épure de ce qu'il a pu connaître au XIX^e siècle lors de l'avènement de la machine à vapeur. Comment faire de ce développement une opportunité d'amélioration des conditions de vie même si une partie de la population reste à quai... La fracture entre le développement économique et le développement sociétal est un enjeu très fort pour la collectivité. Cette fragmentation conduit à des interdépendances sans coopération. Un certain nombre de zones grises accompagnent les modes de gouvernance. L'intégration dans l'intercommunalité (Plaine Commune) depuis 2005 conduit à un enchevêtrement de compétences peu lisible.

Dès 2012, la soutenabilité est interrogée au sein de ce territoire de valeur et de solidarités menant en 2009 à une plainte pour discrimination sociale et territoriale.

Un travail a été engagé auprès du top management sur les valeurs. Le concept de coopération a été développé, entendu au sens d'appropriation de la contrainte de l'autre et d'identification des zones de frottement. Avec l'appui d'un cabinet de sociologie des organisations, des séminaires élus/administratifs ont été organisés. Ils ont débouché sur un pacte de collaboration assez large avec l'ensemble des parties prenantes permettant de clarifier les rôles et de mieux maîtriser les processus opérationnels. La méthode de conduite du changement, engendrant une profonde mutation de la structure, a d'ailleurs fait l'objet du grand prix du management durable. A noter qu'il s'agit d'un processus long.

La coopération est un outil de développement des marges de manœuvre. L'important est la qualité des interfaces, un peu à l'instar d'une course de relais où l'optimisation du temps d'échange accroît la performance. En somme l'art de la transmission. Le tout sur fonds de dialogue social renouvelé, sans co-gestion mais avec respect et écoute mutuels, et une maîtrise des dépenses de fonctionnement ainsi qu'une diminution de l'absentéisme.

La co-construction avec les services a permis de définir une organisation responsable pour le service public de demain. Les agents eux-mêmes ont été force de proposition sur différents champs de progrès : améliorer l'accueil du public, développer les compétences, promouvoir la qualité de vie au travail : droit à la déconnection et au télé travail, bénéficier de notes de « sens » de la part des élus et de la direction générale, établir des contrats de coopération inter services, développer des espaces de convivialité, bâtir des schémas d'innovation avec devoir d'expérimenter et droit à l'erreur.

La direction générale a laissé carte-blanche dans l'appel à projets en promouvant une approche transversale fédératrice. Le principe des serious-games a été avancé, de même que la construction d'un lab, le tout dans une excellente appréhension du service public local.

IV - Conclusions et enseignements généraux du symposium

4.1 - La RSO, un enjeu stratégique de transformation collective

Claude SORET-VIROLLE, après avoir remercié l'ensemble des parties prenantes, axe ses conclusions sur les bénéfices de la journée.

- Dans un monde en pleine transformation, caractérisé par une profonde complexité, les travaux du jour ont ré-instillé une part de rêve en mettant l'accent, à travers les expériences citées, sur un socle de valeurs profondément humanistes : responsabilité, partage, dialogues, solidarités, gouvernance apaisée...ancrées dans les organisations et les territoires.
- A émergé ensuite les fondamentaux du management, un des axes essentiels de réflexion au sein de l'ADT INET. La posture évolue et le manager devient jardinier au sein d'un écosystème qui s'enrichit de modes de gestion hybridés entre le public et le privé. Il veille à fertiliser les initiatives et prendre soin des équipes pour mener un travail en profondeur pour faire face aux urgences sociales, économiques et écologiques.
- Enfin, les récits qui nous ont été présentés permettent d'avoir foi dans une prise de conscience de la RSE/RSO à travers des plans d'action concrets rattachés à de vraies stratégies de transformation des organisations et assortis de mesures d'impact. Une vraie espérance dans le pouvoir d'agir.

Hélène VALADE, Présidente de l'ORSE, se félicite du foisonnement des expérimentations, de la volonté d'agir en commun.

Cela lui paraît d'autant plus important qu'elle évoque la difficulté à transformer les initiatives terrain et faire que les silos organisationnels se rompent progressivement. Pour cela, plusieurs conditions doivent être réunies :

- donner une finalité et un sens aux actions.
- valoriser le sens des responsabilités en visant des questionnements récurrents : quelle est ma raison d'être quand je sers l'intérêt général, qu'est-ce que je priorise, en quoi ai-je le devoir de m'en emparer et quelle est la réalité du travail en profondeur que je mène ?
- être en capacité de sortir du silo ou comment nous arrivons à travailler ensemble.
- valoriser les « alliances », dans le respect du rôle de chacun.

4.2 - Vers la conscience d'une responsabilité sociale partagée ?

Annie BARTOLI, Directrice du laboratoire de recherche LAREQUOI de l'Institut Supérieur de Management de l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines présente quelques conclusions et enseignements généraux de la journée :

Le symposium « Organisations et territoires responsables face aux enjeux sociaux et environnementaux » s'est appuyé sur un double mixage :

- Tout d'abord celui de la rencontre entre les praticiens de terrain et les chercheurs ; on dit souvent que ce sont deux mondes qui ne se rencontrent pas assez ou qui ne savent pas communiquer entre eux. Or précisément, le laboratoire de recherche Larequoi et l'Association ADT-INET s'efforcent depuis des années de démontrer non seulement que cette rencontre possible, mais également qu'elle est fructueuse.
- Ensuite celui de la combinaison entre les regards de la sphère des entreprises et ceux du milieu des organisations publiques. Ce type d'interaction est souvent considéré comme une opération contre-nature : en effet, les administrations d'État et les collectivités territoriales éprouvent déjà certaines difficultés à se parler entre elles, alors lorsqu'il s'agit de croiser le public et le privé, on doit surmonter d'importants fossés d'obstacles et d'a priori...

Comme si ces deux premiers défis ne suffisaient pas, il faut rappeler que le comité de pilotage du symposium en avait ajouté un troisième en choisissant le thème à traiter. Ainsi, la notion

de responsabilité des organisations suscite encore bien des connotations et représentations délicates : nombreux sont ceux en particulier qui dénoncent les discours creux ou l'effet-vitrine des entreprises en se référant par exemple au risque de « greenwashing »¹, tandis que certains considèrent que c'est une évidence voire un non-sujet pour la sphère publique, et que d'autres s'interrogent sur la part de tautologie ou de problématique réelle² ...

En outre, les multiples facettes du mot « responsable », et ses diverses traductions en anglais (s'agit-il d'« accountability », de « responsibility », de « reporting », de « sustainability »... ?) ont pu au départ engendrer une certaine forme de difficulté complémentaire.

Malgré ces défis et obstacles, les échanges au cours du symposium ont confirmé l'intérêt et l'enjeu de cette thématique, et ont conduit à identifier des conditions de réussite visant à promouvoir des territoires et organisations responsables, précisément en évitant les discours creux, les effets vitrines et les fausses évidences. Les résultats de l'enquête conduite par l'association ADT-INET et le Larequoi sur la responsabilité sociale des organisations publiques et des territoires en amont du symposium³ avaient d'ailleurs bien confirmé les attentes et besoins autour de cette problématique. Ils avaient mis en exergue, entre autres choses, la multiplicité des domaines et leviers d'actions, qui touchent par exemple à l'environnement, aux ressources humaines, à la stratégie, à la qualité, à la diversité, à l'implication des parties prenantes, ou à l'éthique...

Au-delà de cet ensemble très varié de thèmes et démarches, plusieurs niveaux combinés de réflexion et d'action sont apparus de façon transversale tout au long de la journée :

- D'une part les principes, qui donnent du sens en orientant les efforts, et d'autre part les pratiques qui reposent souvent sur des logiques de pilotage de projet, avec des portes d'entrées et des chemins variés ;
- Le besoin de cohérence entre d'un côté le contenu (le « quoi ») des démarches engagées en faveur d'actions socialement, économiquement, environnementalement responsables, et de l'autre les processus de mise en œuvre (le « comment »), avec une incontournable exemplarité et implication des acteurs.

Cela suppose que les approches soient conçues de façon globale, dans le temps et dans l'espace, car la responsabilité de l'action publique et des dynamiques territoriales ne peut s'arrêter aux frontières. Cela nécessite également de penser l'action tant au niveau des individus que des collectifs, et de s'intéresser autant aux règlementations et procédures formelles ou « hard » qu'aux « soft laws » et systèmes de valeurs à promouvoir, ou sensibilisations de tous qu'il convient de s'attacher à développer.

Dans ce contexte, il ne semble plus pertinent d'opposer secteur public et secteur privé, et cela pourrait même devenir contre-productif. Non seulement les formes hybrides d'organisations (parfois appelées le « secteur pluriel »⁴) sont essentielles pour leur contribution à la responsabilité sociétale, mais en outre les expériences des entreprises et des unités publiques peuvent être réciproquement porteuses d'enseignements et de bonnes pratiques, pour peu que ce soit adapté au contexte spécifique et aux missions de chacun. En ce sens, le symposium a largement démontré l'intérêt des témoignages croisés entre entreprises marchandes, collectivités territoriales, administrations, associations... Les processus de management de toutes les formes d'organisations se doivent de devenir davantage « responsables et intégrés », au sens où la responsabilité de l'action peut aussi être porteuse d'inclusion.

Les réflexions conduites pendant le symposium ont permis également de rappeler que le concept

¹ Voir par exemple : Lyon, T., & Montgomery, A. (2015). *The Means and End of Greenwash*. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

² Larat, F. & Bartoli, A. (2018). *L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente ?* *Revue française d'administration publique*, no 166 (2), 245-258.

³ Voir résultats synthétiques de l'enquête infra.

⁴ Henry Mintzberg (2015) : « *Rebalancing Society* », Berrett-Koehler Publishers, 168 Pages.

de responsabilité sociétale était ancien, et pouvait remonter à certains travaux des années 1950 ou 1960⁵ qui mettaient en exergue le besoin de rendre compatible les dimensions économiques et sociales des organisations. De nos jours, ce concept se trouve confronté à un besoin de modernisation, et se trouve rattrapé par l'acuité et l'urgence des enjeux, notamment en termes environnementaux.

En effet, s'il y a une cinquantaine d'années, ce type d'approche pouvait être une option stratégique, aujourd'hui les organisations et les territoires n'ont plus le choix si elles veulent garder les yeux ouverts sur les défis à relever... Elles se doivent d'être véritablement responsables, non seulement dans les intentions mais aussi dans les faits. Dans ce cadre, la RSO apparaît être un levier, une démarche, que chaque entité se doit d'engager à sa manière, avec ses actions propres, et à son rythme spécifique, mais en partageant avec toutes leurs autres parties prenantes la conscience d'une responsabilité sociétale partagée.

oooo

Annie Bartoli et Claude Soret-Violle, coprésidentes du symposium « Organisations et Territoires Responsables face aux enjeux sociaux et environnementaux » remercient l'ensemble des intervenants, contributeurs, partenaires, et participants à la journée.

⁵ Voir notamment : Bowen H.R. (1953) "Social Responsibilities of the Businessman", New York, Harper & Row, et Carroll A.B. (1979) "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, vol.4 n°4, p.497-505