



Liste des contenus disponible sur ASJP (Algerian Scientific Journal Platform)

Revue Académique des Etudes Sociales et Humaines

page d'accueil de la revue: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552



La Responsabilité Sociale des Entreprises coopératives, étude de cas «Groupe Crédit Agricole de France »

Social responsibility of cooperative enterprises, case study « Credit Agricole Group of France »

Bourezak Assia^{1,*}

¹ MCB, Université Ahmed Draia d'Adrar, labo DECOPILS, Algérie.

Keywords:

*social responsibility,
cooperatives,
Crédit Agricole Group of
France.*

Abstract

CSR has become essential for many sectors of activity: to meet the expectations of their stakeholders on the one hand, to be more resilient in the face of ecological, financial or health crises on the other. It has also become for certain sectors a condition of access to new markets. In addition, doing business in the cooperative form means being part of the social and solidarity economy, an economy that respects people and their environment. The main objective of this article is to carry out theoretical and empirical research on the Social Responsibility of Cooperative Enterprises. Our study relates to the corporate social responsibility approach of the Crédit Agricole de France Group, and that concerns the FReD approach, which will allow Crédit Agricole SA to conduct a policy of promotion and continuous improvement of the Collective Performance in terms of social and environmental responsibility. The results obtained confirm that cooperatives are socially responsible enterprises by nature. Crédit Agricole S.A. consolidates its overall CSR performance by relying on the FReD share portfolios and all the other actions implemented as part of its CSR strategy.

Informations sur l'article Résumé

Historique de l'article:

Reçu le: 06/02/2022

Accepté le: 18/08/2022

Mots clés:

*la responsabilité sociale,
les coopératives,
Groupe Crédit Agricole
de France.*

La RSE est devenue incontournable pour beaucoup de secteurs d'activité : pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes d'une part, pour être plus résilients face aux crises écologiques, financières ou sanitaires d'autre part. C'est également devenu pour certaines filières une condition d'accès à de nouveaux marchés. et entreprendre sous la forme coopérative, c'est s'inscrire dans l'économie sociale et solidaire, une économie respectueuse de l'homme et de son environnement. L'objectif principal de cet article est d'effectuer une recherche théorique et empirique sur la Responsabilité Sociale des Entreprises coopératives. Notre étude porte sur la démarche de la responsabilité sociale des entreprises du Groupe Crédit Agricole de France, Et qui concerne la démarche FReD qui permettra à Crédit Agricole SA de conduire une politique de promotion et d'amélioration constante de la Performance collective en matière de responsabilité sociale et environnementale. Les résultats obtenus confirment que les coopératives sont des entreprises socialement responsables par nature. Le Crédit Agricole S.A. consolide sa performance RSE globale en s'appuyant sur les portefeuilles d'actions FReD et l'ensemble des autres actions mises en place dans le cadre de sa stratégie RSE.

* Corresponding author at: Ahmed Draia University of Adrar, ALGERIA.
Email: assia.bourezak@univ-dbk.m.dz

1. Introduction

Les entreprises coopératives sont des organisations économiques et sociales originales. Elles ont pris naissance et se sont développées dans la première moitié du XIXe siècle, période de grande misère ouvrière causée en grande partie par le capitalisme organisé. Elles se sont constituées sous la pression du socialisme associationniste et, quelquefois, sous l'impulsion d'un christianisme découvrant ses responsabilités sociales. Mais la coopérative s'enracine dans une tradition utopiste importante, utopie écrite et utopie pratiquée qui a donné comme résultat concluant une alternative, une autre possibilité d'être économiquement et socialement dans un univers modelé par le capital.

Le mouvement coopératif est animé par des valeurs et des principes qui sont ses propres conditions de réussite et des aspirations qu'il souhaite réaliser dans le domaine économique. Sa prémisses de base est le respect et la valorisation de la personne humaine, comme être de liberté qui conduit à l'égalité reconnue des hommes. Il fait la promotion de l'autodétermination et du sens de la responsabilité, indispensables pour que les coopérateurs puissent assumer leurs tâches d'entrepreneurs. Il exige également la solidarité (une action commune vers un but commun) et l'équité (notion de justice dans les échanges, la distribution des biens et la perception des trop-perçus). La coopérative est donc une association de personnes régie par un pouvoir démocratique des membres, qui sont copropriétaires de leur entreprise.

Dans notre article nous allons voir de plus près la démarche de la Responsabilité

Sociale du Groupe Crédit Agricole De France, ainsi notre problématique va tourner autour de la question suivante :

Quelle est la politique de responsabilité sociale d'entreprise menée par Le groupe Crédit Agricole autant qu'une entreprise coopérative ?

L'hypothèse est : les caractéristiques des entreprises coopératives conduisent automatiquement à l'application de la RSE

la manière dont, les organisations de l'économie sociale et solidaire telles que les coopératives, appréhendent le concept de la RSE à travers l'étude

de cas du Groupe Crédit Agricole de France.

Les études antérieures :

La Responsabilité Sociale des Entreprises coopératives fait l'objet d'analyse de plusieurs chercheurs à titre d'exemple nous citons :

Etude de Charles Daussy, Catherine Karyotis (2019): valeurs coopératives des banques et RSE : un changement de paradigme durable ?

L'objectif de cette étude est basé sur la théorie néo-institutionnelle pour mobiliser les trois isomorphismes – coercitif, mimétique et normatif – de DiMaggio et Powell ; en étudiant le modèle bancaire au travers de l'institutionnalisation de la RSE dans les banques coopératives. Le cas des Banques Populaires qui axent leur stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises coopératives, Les résultats obtenus que les banques ont besoin d'être davantage proactif pour normaliser de façon pérenne des pratiques responsables et pour pouvoir parler de RSE normative.

Etude de Christophe Maurel, François Pantin (2017) : Les comportements en matière de RSE des sociétés coopératives : homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques.

Cet article s'inscrit dans une perspective d'enrichissement des connaissances de la RSE et des comportements organisationnels qui lui sont associés, en particulier au sein des sociétés coopératives et participatives (Scop). Les résultats obtenus conduisent à caractériser les principaux comportements en matière de RSE d'une Scop, et suggèrent que l'importance de l'attention accordée par la direction et l'appartenance au réseau coopératif favorisent l'engagement dans une démarche RSE.

Etude d'Akrich Said, Mohcine Khadija (2017): Appropriation de la responsabilité sociale des entreprises par les coopératives et spécificités d'évaluation. L'objectif de cet article est de comprendre la manière dont les coopératives, appréhendent le concept de la RSE à travers l'étude du cas de la COPAG. Les résultats obtenus sont : L'examen des pratiques de la coopérative montre, que l'action de l'entreprise n'est pas réductible à une stratégie adaptative consistant à répondre aux attentes des parties prenantes, il permet de dépasser une

analyse en termes de jeux d'influence et de rapports de force pour adopter une approche plus dynamique de l'action collective.

Etude de Cécile Cam (2016) le processus d'intégration de la RSE : une étude de cas approfondie d'une banque coopérative

Cette étude vise à analyser le processus d'intégration de la RSE - d'une RSE fragmentée et déconnectée à une RSE intégrée-Ce développement varie selon l'acceptation de la démarche RSE par les employés. Cette étude repose sur une étude de cas, d'une banque coopérative française, sur 12 années. Cette étude propose un nouveau regard sur l'intégration de la RSE en clarifiant et en examinant la construction de ce processus. Elle met en avant le rôle joué par les salariés dans le développement de l'intégration et de la légitimation interne de la RSE. Elle apporte un éclairage sur le lien existant entre l'intégration et la légitimation interne de la RSE.

Les études précédentes ont étudiés le processus d'intégration de la RSE chez les coopératives, leurs comportements vers la RSE, et la manière d'appréhender le concept de la responsabilité sociale d'entreprise.

Notre contribution Par rapport aux études précédentes est d'effectuer une recherche théorique et empirique sur la Responsabilité Sociale des Entreprises coopératives. Et de clarifier la démarche de la responsabilité sociale des entreprises du Groupe Crédit Agricole de France (la démarche FReD) qui permettra à Crédit Agricole SA de conduire une politique socialement responsable pour contribuer au développement durable.

2. L'identité des entreprises coopérative

2.1 Définition :

Suivant la définition de l'identité coopérative, établie par l'Alliance coopérative internationale (ACI), les coopératives sont des associations autonomes de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. (**Alliance cooperative internationale, 2020**)

2.2 Valeurs :

Les valeurs coopératives incluent la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ainsi que les valeurs éthiques de l'honnêteté, de l'ouverture, de la responsabilité sociale et de la solidarité. (**Alliance Coopérative internationale, 2020**)

2.3 Principes :

Ces valeurs sont supportées par sept principes, soit des lignes directrices permettant de les mettre en pratique : (**Henry Hagen, 2006, pp. 3, 4**)

2.3.1 Adhésion volontaire, principe de la porte ouverte, dans les limites de l'objet social défini dans les statuts de la coopérative en question et démission libre, L'interprétation du principe de la porte ouverte, c'est-à-dire la non-discrimination négative et positive quant au sexe, à l'origine sociale, à la race, à l'allégeance politique ou à la religion, doit prendre en compte le caractère associatif des coopératives. La volonté libre des membres de travailler ensemble constitue une des clés de leur motivation. Cela est incompatible avec toute tentative d'imposer certaines personnes comme membres.

2.3.2 Auto - promotion, autodétermination, auto-administration, autocontrôle et auto-responsabilité en toute démocratie (« un membre, une voix »). Ce principe rejoint celui de l'autonomie des coopératives. En d'autres termes, les coopératives doivent être

Autorisées à réglementer leurs affaires internes libres de toute influence extérieure, que ce soit de l'Etat ou de tout autre agent. Cette question est également liée à celle de la discrimination positive par l'Etat. Il a été largement admis que la discrimination négative des coopératives viole les droits fondamentaux et les règles sur la concurrence loyale et, par voie de conséquence, fausse les conditions du marché. De même, on estime de plus en plus que la discrimination positive, c'est-à-dire l'octroi de privilèges et d'avantages, empêche les coopératives de devenir compétitives. De plus, les concurrents ne souhaitent pas s'engager dans des relations commerciales avec des entités subventionnées par l'État. Les organisations commerciales et économiques régionales et mondiales, comme l'Union européenne ou l'Organisation mondiale du commerce, exigent

de plus en plus souvent des États qu'ils respectent le droit international sur la concurrence. En outre, la discrimination positive justifie souvent l'usurpation de l'autonomie des coopératives et risque d'encourager la création de fausses coopératives.

2.3.3 Contribution économique des membres aux activités de leur coopérative.

2.3.4 Information fournie aux adhérents par les membres de la direction de la coopérative ;

2.3.5 Coopération intercoopérative ;

2.3.6 Engagement envers la communauté. L'ACI a ajouté ce principe d'« engagement envers la communauté » lors de son Congrès du centenaire, qui s'est tenu à Manchester en 1995. Cet ajout ne rouvre pas le débat sur les intérêts que doivent servir les coopératives, à savoir ceux de ses membres exclusivement ou ceux de ces derniers et de la société à la fois. En effet, dans le passé, rien n'empêchait les membres d'une coopérative d'œuvrer de manière volontaire en faveur de leur communauté. Comme le spécifie le 7e principe de l'ACI, ils peuvent continuer à le faire « au travers des politiques approuvées par leurs membres », en d'autres termes, de manière volontaire. Par définition, les coopératives doivent servir les intérêts de leurs membres. Cette définition ne leur permet pas de servir les intérêts de la société en général. Selon l'idéal coopératif, le bien-être de la communauté passe par celui des membres de la coopérative.

Les grandes IFC européennes et nord-américaines sont membres de l'International Cooperative Banking Association (ICBA), une organisation sectorielle de l'ACI, et sont, de ce fait, adhérentes aux valeurs et principes coopératifs.

2.4 Le pouvoir des coopératives :

L'identité coopérative est généralement définie par ses valeurs et principes éthiques. Lorsque ces valeurs et principes sont institutionnalisés, ils deviennent une expression puissante du pouvoir symbolique. Il y a une différence identifiable dans les relations et pratiques internes

D'une coopérative en regard d'autres institutions. Cependant, pour l'accélération de la croissance des coopératives, le mouvement mondial des coopératives

doit prendre conscience des autres facettes du pouvoir inhérent à son modèle et qui en accentuent l'identité.

Au-delà donc du pouvoir symbolique, les coopératives ont également trois autres types de pouvoir. Un pouvoir structurel qui leur permet de contrôler une part de marché ou d'une économie, le pouvoir du mouvement qui se fonde sur les liens qui tissent les réseaux, sur la densité de membres et les capacités collectives au sein du mouvement et, le pouvoir direct qui est la capacité du mouvement à façonner l'opinion publique par le plaidoyer, les campagnes de masse et le marketing.

Ensemble, ces quatre formes de pouvoir (le pouvoir structurel, le pouvoir du mouvement, le pouvoir direct et le pouvoir symbolique) constituent un grand axe stratégique crucial qui doit guider la promotion de la croissance des Coopératives au fil des prochaines années. Le mouvement coopératif doit également prendre conscience de sa capacité à promouvoir une politique transformative qui émergera de la base de la société et du monde. Ce n'est que par cette politique consciente que le mouvement coopératif pourra faire face à la crise de civilisation et assurer la durabilité de la vie. **(Bruno Roelants, 2013, p. 38)**

2.5 Facteurs socioéconomiques, politiques et Administratifs des coopératives : (Henrÿ Hagen, 2006, p. 6)

Pour prospérer les coopératives ont besoin d'un cadre politique, administratif et socioéconomique favorable à leur essor. Le modèle de développement actuellement en vigueur repose sur la liberté, tant économique que politique. L'État doit assurer le respect des droits de l'homme, et notamment la règle de droit, le libre choix de l'activité économique, l'accès libre aux marchés nationaux et internationaux, la propriété privée ou encore une distinction nette entre les domaines public et privé selon les principes de subsidiarité.

Outre l'exercice de ses fonctions de législation, d'inscription au registre, de radiation du registre et de contrôle normatif général, le rôle de l'État dans une économie de marché se résume à un devoir de non-ingérence dans les affaires économiques des organisations économiques.

Ce constat exige trois clarifications :

-Ce type de rapport entre l'État et les organisations économiques n'est donc pas spécifique aux coopératives. Il détermine la nature juridique de la loi sur les coopératives et sous-tend le traitement non discriminatoire des coopératives et de leurs membres, que ce soit à leur avantage ou à leur désavantage (interdiction de la discrimination positive et négative).

- Après des décennies d'immixtion dans les affaires des coopératives et alors que les conditions de vie des plus défavorisés dans de nombreux pays s'aggravent, l'État ne saurait se retirer instantanément et complètement des affaires économiques.

Dans de telles circonstances, la politique juridique relative aux véritables coopératives peut nécessiter temporairement en complément une politique de désengagement de l'État et de promotion des coopératives.

- Il serait illusoire de penser que l'économie de marché moderne ne nécessite qu'une structure politique et juridique simple. Bien au contraire, elle ne peut fonctionner que grâce à un système politique et juridique hautement complexe. L'instauration d'un équilibre entre le principe de non-intervention et une politique de laisser faire, destructrice à terme de l'ensemble du système coopératif, nécessite une législation complexe. Le droit doit permettre l'existence du plus grand nombre d'agents privés et favoriser leur participation aux prises de décision en matière économique. Dans le domaine qui nous intéresse, et étant donné les expériences passées, ces fonctions sous-entendent l'impossibilité pour les États de transformer les coopératives en courroies de transmission de la politique nationale et, en particulier, de la politique d'accompagnement des mesures d'ajustement structurel.

Le caractère privé des coopératives devra ainsi prévenir leur instrumentalisation à des fins politiques, sociales, de développement ou autres, qui mettraient en danger leur efficacité.

L'encadrement par l'État des coopératives doit être aussi restreint que celui qu'il réserve au secteur privé en général. On pourrait envisager, par exemple, la tenue d'un seul registre, éventuellement décentralisé, dans lequel figureraient toutes les entreprises, y incluses les coopératives. Pour le reste, l'État devrait

être chargé de fournir un environnement économique qui fonctionne bien de tous les points de vue, notamment une administration Fiscale efficace, un système judiciaire indépendant, un système bancaire et des régimes d'assurance efficaces, des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture ainsi que des organisations professionnelles (associations professionnelles). En outre, l'État devrait ajouter les questions liées aux coopératives à tous les niveaux de ses programmes d'enseignement et dans ses services de vulgarisation, ainsi qu'encourager les conseillers économiques à acquérir des connaissances en la matière. Cette indispensable (re) distribution des rôles entre l'État, les coopératives, leur mouvement et d'autres acteurs privés pourrait être facilitée par la mise en place d'un conseil national des coopératives, au sein duquel on veillerait à concilier souveraineté de l'État et indépendance du mouvement coopératif.

Faisant à la fois office de forum de discussion et d'organe de consultation, ce conseil ne saurait en aucun cas assumer une mission de tutelle. L'application d'une politique de non-intervention dans les activités économiques du secteur privé dépend essentiellement de l'organisation du système politico-administratif et de la volonté des fonctionnaires. Ainsi, dans la mesure où le système constitutionnel le permet, la décentralisation et la déconcentration des pouvoirs devraient être favorisées, afin que les décisions soient prises et appliquées à l'échelle locale, là où intervient la majorité des coopératives. Cela pourrait même signifier charger les autorités locales de mettre en œuvre la législation coopérative, même s'il s'agit d'une administration dite « traditionnelle ».

En théorie, l'administration n'est qu'un instrument aux mains du gouvernement, mais chacun sait qu'il n'est pas rare que les agents administratifs acquièrent une certaine indépendance, allant parfois jusqu'à s'opposer aux changements d'orientation politique. Le passage à l'économie de marché entraîne une transition de l'intervention plus ou moins directe dans la gestion de coopératives dépendantes vers la reconnaissance des coopératives en tant que structures indépendantes. Les agents administratifs doivent dès lors appliquer des règles plus subtiles. Or, ils n'ont pas toujours les qualifications pour le faire et ne sont pas toujours préparés à exercer la souplesse nécessaire.

2.6 Les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes :

Les coopératives sont des entreprises économiques au même titre que les autres entreprises commerciales. Cependant, la plupart des entreprises commerciales sont des sociétés capitalistes. Elles sont la propriété d'actionnaires qui ont investi du capital dans une entreprise économique. Les coopératives sont la propriété des membres usagers de l'organisation. Les principales différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes sont synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1

Différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes

	Entreprise coopérative	Entreprise capitaliste
objet	Optimiser les bénéfices pour les membres usagers	Maximiser les profits
Propriété	Conférée aux membres	Conférée au capital
Propriétaires	Membres usagers	Investisseurs de capital
Vote	Va du principe « un membre, une voix » au vote en proportion des transactions avec la coopérative ou de l'utilisation des services faite par chaque membre	Le nombre de voix dépend du nombre de parts sociales détenues
Gestion	La direction est responsable devant les membres	La direction est responsable devant les investisseurs
actions	Choix entre l'actionnariat ou pas. En cas d'actionnariat, la valeur est constante et le nombre de parts limité	Valeur changeante des actions et pas de limite aux parts possédées

Source : Reitse Koopmans, (2006) comment créer une coopérative, première édition, digigrafi wageningen, pays bas, p 13.

Par ailleurs, la forme d'organisation coopérative présente une certaine ambivalence. Elle est à la fois une association et une entreprise. La coopérative est une association, en ce sens qu'elle est un groupement de personnes qui reconnaissent d'une part, la similitude de certains de leurs besoins (autres que ceux liés au désir de faire fructifier leur argent) et d'autre part, la possibilité de mieux les satisfaire aux moyens d'une entreprise commune plutôt que par des moyens individuels. C'est ici à son « côté social » auquel il est fait référence. Mais la coopérative est aussi une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire¹⁹. En tant qu'entreprise, malgré son objectif « social », elle doit répondre à certains objectifs économiques, communs à tous types d'entreprise, à savoir des objectifs de rentabilité financière notamment.

3. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

3.1 Définition :

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors certains autres y voient une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'« obligation » puisque l'action est présumée « volontaire ». En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui.

La définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit

davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement. Ce serait alors, d'après les termes du Président de la République de l'Inde, Abdul Kazam Azad, « l'action juste au juste moment », (**Rosé Jean-Jacques, 2006**), cette définition permet de mettre en valeur les points suivants :

-Bien que l'expression en anglais mentionne uniquement la responsabilité sociale, la RSE couvre les aspects sociaux et environnementaux.

-La RSE n'est pas distincte de la stratégie et des opérations commerciales puisqu'il s'agit d'intégrer la préoccupation sociale et environnementale dans ces stratégies et opérations.

-La RSE est un concept volontaire.

-Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes (dirigeants, salariés, employés) et externes (clients, fournisseurs, intermédiaires de financement, compagnies d'assurance, organisations non gouvernementales (ONG), investisseurs et actionnaires, collectivités territoriales, Chambre de Commerce et de l'Industrie...).

Par ailleurs, l'ouvrage de Corine Gendron, Jacques Igalens et autres approfondit et complète la définition européenne de la RSE en intégrant l'**optimisation de la dimension financière** : « A l'instar du mouvement pour la culture de l'entreprise, la RSE effectue une tentative pour introduire un nouveau paradigme : intégrer dans la modélisation l'optimisation des dimensions psychologiques et écologiques (People and Planet) au même titre que l'optimisation de la dimension financière (Profit), (**Corinne Gendron, 2008, pp. 103,104**).

Pour l'AFNOR, la RSE se définit plus précisément encore comme la « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes

- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (**AFNOR, 2006**).

3.2 Les caractéristiques d'une démarche socialement responsable

La définition proposée par la Commission européenne permet de déduire neuf critères de base caractéristiques d'une démarche socialement responsable : (Denis Stokkink, 2010, pp. 51,52)

3.2.1 Critère 1 : la RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise.

3.2.2 Critère 2 : les mesures prises par l'entreprise en matière de RSE doivent dépasser les exigences légales (il n'est pas précisé « et contractuelles » alors que dans certains pays européens celles-ci font force de lois) et les normes sociales et environnementales, mais ne doivent pas se substituer à la législation en vigueur. « Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme. »

3.2.3 Critère 3 : l'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management. « La RSE n'est pas une option à 'rajouter' aux activités centrales de l'entreprise – elle a trait à la gestion même de l'entreprise. » L'adhésion de la haute direction est nécessaire afin de pouvoir bénéficier des ressources financières et matérielles permettant l'intégration de la RSE.

3.2.4 Critère 4 : la mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes, ce qui induit un réel gouvernement d'entreprise, qui permet d'établir un certain nombre de règles et de pratiques régissant les relations entre les différentes parties prenantes. Selon l'OCDE, « le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes ». Depuis quelques années, plusieurs codes

de bonne gouvernance ont vu le jour. En Belgique, un code de bonne gouvernance d'entreprise a été publié en décembre 2004. Les autorités nationales ont compris l'importance d'une bonne gestion basée sur la transparence et la responsabilité.

3.2.5 Critère 5 : la RSE ne peut être motivée par la seule recherche de profits économiques. Il faut dépasser la conception minimaliste de la RSE proposée par Friedman en 1970. La responsabilité sociétale des entreprises ne sert pas qu'à des fins économiques et la recherche de profit pour les actionnaires ne doit pas être le seul objectif. On s'éloigne ainsi du modèle de la valeur actionnariale.

3.2.6 Critère 6 : l'entreprise doit pouvoir s'adapter au changement et évoluer avec la société.

3.2.7 Critère 7 : l'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales, autant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Dans son rapport consacré à la responsabilité sociale des entreprises, l'AISAM constate qu'« en adoptant une politique de RSE, l'entreprise s'assigne un rôle qui va au-delà de la simple vente de produits et services. Elle se situe dans un contexte plus large que ses employés et ses clients et/ou sociétaires et met en œuvre une stratégie d'entreprendre qui apporte une plus-value à la société dans son ensemble. » Le Centre français d'Information sur les Entreprises³⁵ regroupe ainsi ce type de préoccupations en trois grandes catégories : la dimension internationale de l'entreprise, les relations avec les États, la contribution apportée au développement local.

Cela doit également se traduire en interne, de manière à pouvoir répondre aux enjeux liés au travail et aux relations sociales, notamment dans la gestion des ressources humaines (politique d'emploi, lutte contre les discriminations, qualité de vie au travail, etc.).

3.2.8 Critère 8 : l'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales. Quelle que soit leur nature, les entreprises agissent sur leur environnement. Dans un souci de protection de la planète, il est de leur devoir de minimiser les effets négatifs de leurs activités. Les actions environnementales englobent tous les efforts fournis par l'entreprise pour réduire ses impacts, mais

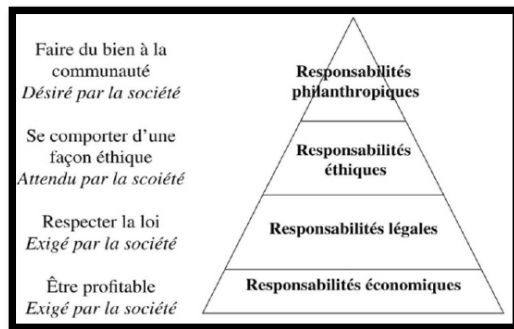
aussi pour promouvoir une attitude respectueuse de l'environnement (gestion des ressources naturelles et des retombées de son activité sur l'environnement, etc.).

3.2.9 Critère 9 : une politique de RSE doit pouvoir être vérifiée et évaluée.

L'entreprise doit tenir ses engagements et pouvoir démontrer par des faits son comportement responsable. Les meilleurs outils pour cela sont les chartes, les codes de conduite, les labels et les rapports sociétaux / bilans RSE. Les chartes et codes de conduite sont adoptés et rédigés en interne et naissent de la volonté de l'entreprise de s'investir dans une démarche de transparence par rapport à ses agissements. Ils fixent une ligne de conduite et inspirent les actions quotidiennes des entreprises. Les labels, quant à eux, permettent d'identifier un produit ou un service conforme à certains critères et répondant à certaines règles. L'obtention d'un label impose la rédaction d'un cahier des charges et la définition d'objectifs clairs et précis. Elle nécessite également des audits et des contrôles réalisés par des experts indépendants. Le rapport sociétal / bilan RSE, enfin, met en avant les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Il permet de communiquer vers le grand public, mais également vers les actionnaires et tous les stakeholders liés à l'entreprise. C'est un « plus » pour l'entreprise en termes de communication, d'image et de transparence. Plusieurs outils ont été développés afin d'aider cette dernière dans la rédaction de leur rapport sociétal. Les modèles les plus souvent utilisés sont les lignes directrices du Global Reporting Initiative, celles de la norme AA 1000. Cependant, l'une des critiques les plus généralement émises par les associations citoyennes porte sur le manque de standardisation des rapports et donc l'absence de comparaisons pertinentes.

3.3 Le modèle de Carroll (1991) de la responsabilité sociale des entreprises :

Dès 1991, Carroll représente la pyramide de la responsabilité sociale comme suit : (Golli A et Yahiaoui D, 2009, pp. 139-152)

Figure 1**Pyramide de la Responsabilité sociale de Carroll (1991)**

Source : Source : Golli. A, Yahiaoui. D, Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, Revue management et avenir, n° 23, avril/2009, p 139.

Le modèle initial de Carroll (1979), que nous retrouvons dans une multitude d'articles et de livres, considère qu'il existe quatre types de responsabilités pour l'entreprise, à savoir économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Nous avons choisi de reprendre ci-dessous la description du modèle telle qu'elle figure dans l'article d'Adel Golli et Dorra Yahiaoui (1991). Dans le modèle de Carroll, l'entreprise doit dégager des profits et respecter la loi. Ce modèle repose sur la vision libérale en ce qui est de la responsabilité économique de l'entreprise et les quatre catégories de responsabilités, énumérées

ci-haut, y existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative. Carroll a repris son modèle initial en 1991 pour établir une nouvelle conceptualisation, sous forme de pyramide. Le modèle de Carroll, plus connu de nos jours comme « la pyramide de Carroll », est un des plus utilisés pour appréhender la RSE. Il a été jugé comme simple et il a été testé à plusieurs reprises. Dans la pyramide de Carroll, les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise.

3.3.1 Economique : la responsabilité de base de l'entreprise est de satisfaire les consommateurs, de dégager des profits aux actionnaires, d'assurer des emplois, de payer les employés et payer le fisc et

finalement de s'engager dans des actions charitables ou de poursuivre des objectifs sociaux.

3.3.2 Légale : l'entreprise doit respecter la loi et agir conformément à celle-ci. C'est une responsabilité sociale vu que les lois émanent de la société et de ses valeurs. La loi diffère de l'éthique.

3.3.3 Ethique : l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société sans qu'elles soient nécessairement dictées par des lois. L'entreprise agit selon les attentes de la société. Notons à cet effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), qui a prôné la création d'ateliers autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilités et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence.

3.3.4 Philanthropique : l'entreprise aide la communauté à améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part. Nous trouvons dans cette catégorie les actions charitables, le soutien à l'art, aux écoles, aux orphelinats, etc. Ces actions sont souhaitées par la société. L'entreprise peut contribuer en ressources financières ou en temps des responsables travaillant pour elle. Au cas où sa contribution n'est pas au niveau attendu, cela ne remet nullement en cause sa moralité. Bien entendu, la RSE ne se limite pas aux actions philanthropiques.

3.4 La RSE et le Développement Durable (DD)

La RSE apparaît aujourd'hui comme la traduction microéconomique la plus visible du développement durable. Elle pourrait, dans les années qui viennent, se diffuser à la fois en aval dans une direction microsociologique, vers ce que l'on pourrait appeler une RSI (Responsabilité Sociétale Individus) et on amont, dans une direction macrosociologique vers une responsabilité sociétale des Etats. (Antoine Goxe, 2005, p. 190)

3.5 La norme ISO 26000 :

Aux yeux de l'ensemble des interlocuteurs, l'ISO 26000 apparaît comme la première norme dédiée à la responsabilité sociétale des entreprises. En ce qui concerne les apports de cette norme, Brigitte Fallot

précise que tout d'abord elle apporte une définition aboutie de la RSE, vis-à-vis des décisions, des activités et des impacts qui lui sont inhérentes.

Elle apporte, selon Eric Flamand, des préconisations quant à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation. En revanche, contrairement à la plupart des normes ISO, celle-ci ne fait pas l'objet d'une certification. L'entreprise ayant mis en place une démarche répondant aux critères de l'ISO 26000 ne pourra donc pas certifier, garantir sa démarche auprès de ses parties prenantes ou du grand public. Cependant, l'AFNOR a bâti un système d'évaluation, en quatre niveaux, permettant à l'entreprise de se faire auditer, pour déterminer son niveau de maturité en termes de RSE. Il ne s'agit pas là d'une certification, mais permet à l'entreprise de faire reconnaître son degré d'avancement, de donner un repère à ses partenaires. Les quatre niveaux de maturité sont les suivants : démarrage, maturité, innovation, expertise. L'intérêt de cette norme également, toujours selon Alejandra Sanchez, est qu'elle fournit un cadre universel, c'est-à-dire quel que soit le secteur d'activité de l'organisation, quelle que soit sa taille (Carlot Salomé, 2009-2011, p. 59).

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : (AFNOR G., 2020)

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale que sont :

- l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000

-l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

3.6 L'éthique des entreprises et la responsabilité sociale :

Dans un monde globalisé, les entreprises doivent développer une approche de la responsabilité sociale à la fois universelle et applicable dans des contextes locaux très différents. Dans cette optique, certaines organisations regroupent des chefs d'entreprise dans le but de définir et de promouvoir une morale économique universellement acceptée. Etant donné que l'activité des entreprises dans une zone géographique donnée a un impact sur le reste du monde (par exemple en termes de pollution ou de pratiques commerciales), il est indispensable de prendre en compte l'impact global des stratégies. Ces principes des affaires concernent l'implication des entreprises et des gouvernements en termes de développement durable, notamment en ce qui concerne l'épuisement des ressources naturelles ou la préservation de l'environnement. Les organisations devraient-elles tenues responsables des aspects internes et externes (Gerry Johnson et autres, 2005, p. 231)

3.6.1 Aspects internes :

Protection sociale des salariés : l'instauration d'une mutuelle santé, l'attribution de prêts bonifiés, l'extension des congés maladie et parentaux...etc.

Conditions de travail : l'amélioration de l'environnement de travail, la création d'association, le renforcement des normes de sécurité... etc.

Conception des tâches : la conception des tâches de manière à accroître la satisfaction des salariés plutôt que l'efficacité économique.

Propriété intellectuelle : respecter le savoir privé des individus et ne pas tenter de le breveter au nom de l'organisation.

3.6.2 Aspects externes :

Aspects écologiques : la réduction de la pollution en deçà des normes légales, même si les concurrents ne le font pas, la préservation de l'énergie.

Produits : la prévention des dangers pouvant résulter de l'utilisation négligente des produits par les clients.

Aspects commerciaux : la décision de ne pas intervenir sur certains marchés, la définition d'un code de bonne conduite concernant la publicité.

Fournisseurs : l'instauration de procédures d'achat équitable, la décision de ne pas travailler avec certains fournisseurs.

Emploi : favoriser les minorités à l'embauche, la préservation de l'emploi

Vie de la collectivité : le parrainage d'événements locaux et l'implication dans les bonnes œuvres.

Droits de l'homme : le respect des droits de l'homme, notamment en termes de travail des enfants, de liberté syndicale, de lutte contre des dictatures, à la fois directement et par le choix des marchés, des fournisseurs et des partenaires.

3.7 Les entreprises de l'économie sociale :

L'entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille. (**Ministère de l'Économie et de l'innovation Québec, 2021**)

Elle prend la forme de coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes et est exploitée conformément aux principes suivants :

- elle a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;
- elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics ;
- elle prévoit des règles de gouvernance démocratique par les membres ;
- elle aspire à la viabilité économique ;
- elle prévoit des règles qui interdisent ou limitent la distribution des surplus générés par ses activités économiques (par exemple, une ristourne au prorata des opérations réalisées entre le membre et l'entreprise) ;
- en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.

Tableau 2

Trois grandes familles de l'économie sociale

	Associations	Coopératives	Mutuelles
Objectifs (avec priorité à l'utilité sociale de l'activité sur sa rentabilité)	Offre de services aux membres et/ou à la collectivité	Offre de biens ou services aux membres ou à la collectivité	Offre de services aux membres et à leur famille
Activités	Biens et services collectifs sur les marchés (public ou privé)	Biens et services marchands	Assurances de biens et de personnes et services collectifs de protection sociale
Organisation démocratique (répartition du pouvoir)	Conseil d'administration élu et assemblée générale des membres (une personne, une voix)	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)
Mode d'affectation du surplus	Réinvestissement dans l'organisation	Ristournes aux membres et réinvestissement dans l'organisation	Réinvestissement dans l'organisation et fonds de réserve et/ou ristournes aux membres
Acteurs ou porteurs de projets	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)

Source :Louis Favreau, (2005) qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive, chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Université du Québec en Outaouais (UQO), p16.

4. Etude empirique : étude de cas « Groupe Crédit Agricole de France »

Les banques coopératives se développent en France depuis la fin du XIXème siècle. Elles sont Structurées autour de trois groupes : Crédit Agricole, BPCE (dont Banque Populaire et Caisse D'Epargne) et Crédit Mutuel.

Les banques coopératives fédèrent plus de 20 millions de sociétaires, qui sont associés aux prises de décisions. Grâce aux différentes caisses locales et régionales, les banques coopératives forment un maillage territorial qui leur permet d'être au plus proche des clients et des sociétaires. Acteurs majeurs du marché bancaire français, elles représentent 60% de l'activité banque

de détail en France. Pour les banques coopératives, le développement du sociétariat est une priorité et elles mettent en œuvre de nombreux outils pour augmenter leur taux de sociétariat et améliorer la participation des sociétaires à la gouvernance de leur coopérative, en premier lieu lors des assemblées générales.

Grâce à leur proximité et leur ancrage local, les banques coopératives jouent un rôle pour le développement du tissu économique local, des PME, des TPE, grâce à leur activité de crédits.

4.1 Présentation du groupe Crédit Agricole :

Le groupe Crédit Agricole est le premier financeur de l'économie française et l'un des tout premiers acteurs bancaires en Europe. Leader de la banque de proximité en Europe, le Groupe est également premier gestionnaire d'actifs et premier banc-assureur en Europe et leader mondial du financement de l'aéronautique.

Fort de ses fondements coopératifs et mutualistes, de ses 150 000 collaborateurs et 31 000 administrateurs des Caisses locales et régionales, le groupe Crédit Agricole est une banque responsable et utile, au service de 51 millions de clients, 10,5 millions de sociétaires, 142 000 collaborateurs dans le monde. (Agricole G. C., 2021)

4.2 Le modèle Coopératif vivifié par le groupe :

Le Crédit Agricole multiplie les initiatives pour installer ce modèle coopératif et territorial dans chaque pratique au service d'une relation client à la fois plus humaine et plus technologique, plus proche à tous les moments de la vie. Dans le cadre du congrès de la Fédération Nationale du Crédit Agricole réuni à Bruxelles en octobre 2012, les Caisses régionales de Crédit Agricole ont confirmé leur volonté d'amplifier leur dimension coopérative à l'horizon 2015. La banque a ainsi formalisé un Pacte coopératif et territorial : être un porte-parole proactif des valeurs coopératives dans le monde, suivre et mesurer l'utilité de son action pour les territoires dans lesquels elle agit.

4.3 La stratégie du groupe :

Grâce à son modèle de banque universelle de proximité - l'association étroite entre ses banques de proximité et les métiers qui leur sont liés, le groupe

Crédit Agricole accompagne ses clients dans leurs projets en France et dans le monde : assurance, immobilier, moyens de paiement, gestion d'actifs, crédit-bail et affacturage, crédit à la consommation, banque de financement et d'investissement. Au service de l'économie, le Crédit Agricole se distingue également par sa politique de responsabilité sociale et environnementale dynamique et innovante. Elle repose sur une démarche pragmatique qui irrigue tout le groupe et met chaque collaborateur en action. L'entrée récente dans les indices extra-financiers de Vigeo-NYSE Euronext témoigne de la reconnaissance de son engagement.

Ambition Stratégique 2020 de CA s'appuie sur des atouts pour lui permettre de continuer à innover, à mieux servir le client et, en un mot, à consolider son leadership dans de nombreux métiers. Quatre priorités servent ces objectifs : (Crédit Agricole, 2016)

La première repose sur le déploiement de nouveau Projet Client qui conforte son modèle général de Banque Universelle de Proximité, rend sa distribution totalement multicanale et approfondit sa relation avec ses clients.

La deuxième vise à renforcer la dynamique de croissance des métiers cœurs et développer encore les synergies intra-groupes.

La troisième porte sur la transformation du Groupe pour améliorer durablement l'efficacité industrielle.

La quatrième, enfin, est le projet de simplification capitalistique, cette opération permettrait de réunir les meilleures conditions pour atteindre les objectifs de son plan.

4.4 La responsabilité sociale d'entreprise au cœur du groupe : (CREDIT AGRICOLE, NOTRE STRATÉGIE RSE : ÊTRE ACTEUR D'UNE SOCIÉTÉ DURABLE, 2020)

Au crédit agricole, la politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) repose sur une démarche pragmatique, qui irrigue tout le groupe et met chaque collaborateur en action.

4.4.1 Le groupe cherche à prendre en compte dans l'élaboration de ses produits, services et dans toutes nos pratiques les préoccupations sociales,

sociétales et environnementales qui sont celles du monde d'aujourd'hui. Par exemple, nous mettons en place avec Crédit Agricole CIB, notre banque de financement et d'investissement, de nouvelles politiques de financement dans les secteurs sensibles ; nous développons l'investissement socialement responsable avec Amundi ; en matière de paiement, nous lançons une carte bancaire respectueuse de l'environnement ; nous finançons les énergies renouvelables ; nous accompagnons les particuliers en leur pro- posant une démarche d'éco-rénovation de leur habitat ; nous améliorons le traitement des réclamations de nos clients.

4.4.2 En bâtissant notre Projet de Groupe, en 2010, nous avons identifié quatre grands enjeux de la société d'aujourd'hui qui nous offrent un rôle à jouer : l'agriculture et l'agro-alimentaire, le logement, la santé et le vieillissement de la population et l'économie de l'énergie et de l'environnement. Tous comportent une importante dimension RSE.

4.4.3 Nous poursuivons également nos efforts pour réduire notre empreinte environnementale directe. Le groupe Crédit Agricole S.A. a lancé, pour toutes ses entités, une démarche "papier responsable" et a investi dans des serveurs informatiques moins consommateurs d'énergie, reconnus par une certification européenne. Mais parce que nous aurons toujours une empreinte écologique résiduelle, nous avons décidé de la compenser depuis 2008. Nous avons investi dans le fonds Livelihoods, lancé en 2011 avec Danone, Schneider Electric et la Caisse des Dépôts et Consignations, pour soutenir des projets de développement en Afrique et en Asie qui seront générateurs de crédits carbone à partir de 2014.

4.4.4 Enfin, en interne, nous mettons en place une politique qui vise à aider chacun à trouver sa place dès le recrutement, à exercer son métier dans des conditions favorables et à gagner en valeur tout au long de son parcours.

4.4.5 Notre Groupe est composé de 39 banques coopératives, les Caisses régionales ; il comprend d'autres banques de détail (LCL et les banques de proximité à l'international) ainsi que des filiales spécialisées : banque de financement et

d'investissement, assurance, gestion d'actifs, métiers financiers spécialisés (crédit à la consommation, crédit-bail et affacturage, etc.).

4.4.6 Chacune de ces entreprises à une culture et une histoire fortes. Chacune a ses pratiques RSE. Mais nous avons voulu les renforcer par des démarches d'incitation au progrès et de mesure de la performance. Les Caisses régionales ont adopté un Pacte coopératif et territorial, avec l'ambition de donner à chacun de nos clients les moyens de son développement. Chez Crédit Agricole S.A., notre démarche de progrès s'appelle FReD, un dispositif structurant pour faire avancer la RSE, à tous les niveaux de l'entreprise. Nos progrès sont audités par un cabinet d'audit indépendant. Notre entrée récente dans les indices extra financiers Vigeo - NYSE Euronext montre que notre démarche est reconnue : nous avançons sur le chemin de la RSE.

4.4.7 Cet engagement RSE découle de notre ADN coopératif et mutualiste. La culture du Crédit Agricole, faite de concret, d'engagement sur le terrain, de souci de la performance, s'adapte depuis plus de cent ans à toutes les évolutions économiques et sociales. Mais elle doit être constamment nourrie et réinventée. Elle nous impose aujourd'hui, sans doute plus que chez d'autres, d'avoir une ambition forte en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Ce rapport RSE, le premier du genre pour Crédit Agricole S.A., est une manifestation de plus de cette ambition.

4.5 FReD au cœur de la démarche RSE du groupe :

FReD est destiné au pilotage de la politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) du groupe Crédit Agricole S.A. Elle se veut être une démarche collective et innovante

L'engagement RSE de Crédit Agricole S.A. est un des axes stratégiques du Projet de Groupe

2010, réaffirmé lors du congrès de la Fédération Nationale de Crédit Agricole de 2012, avec la volonté de conduire une politique RSE ambitieuse et innovante, matérialisée par des preuves.

4.5.1 Présentation générale de la démarche FReD :

FReD est la démarche qui doit permettre à Crédit Agricole SA et à l'ensemble des entités Participantes de

conduire une politique de promotion et d'amélioration constante de la Performance collective en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le principe est le suivant : en matière de conformité et de relation clients, de ressources humaines et d'engagements sociétaux, d'environnement, chaque entité du Groupe qui participe à la démarche choisit les axes de progrès sur lesquels elle veut améliorer sa performance. **(AGRICOLE, Pilotage de la performance extra-financière avec le dispositif FReD, 2020)**

FReD représente une innovation à plusieurs titres : **(Groupe Crédit Agricole SA, 01/07/2017, p. 3)**

- C'est une démarche de transformation, où chaque entité a l'opportunité d'apporter sa pierre à l'édifice du Groupe en fonction de ses caractéristiques propres.
- FReD permettra d'apporter des éléments de réponse concrets aux préoccupations des clients, des salariés, de la société civile et des parties prenantes en général.
- Cette démarche a une conséquence directe sur la rémunération des cadres dirigeants du Groupe Crédit Agricole SA et les responsabilise.
- C'est une démarche collective où chacun a une responsabilité dans les progrès réalisés et leur mesure. Cette démarche permet de responsabiliser et favoriser l'émulation collective tout en évitant une concurrence artificielle entre entités.
- C'est une démarche dynamique où on mesure les progrès accomplis plutôt que l'atteinte de valeurs absolues fixées une fois pour toute, et où toute action ayant atteint ses objectifs est remplacée par une nouvelle action.

4.5.2 Les grands principes de FReD :

La démarche FReD vise à formaliser, piloter et encourager les efforts entrepris par le groupe

Crédit Agricole S.A. en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Pour mettre en place FReD, les entités du groupe Crédit agricole S.A. s'appuient sur trois référentiels établis collectivement au niveau du Groupe et qui répertorient les grands sujets RSE en matière de conformité et relation clients, de ressources humaines

et engagements sociétaux, et d'environnement : **(Groupe Crédit Agricole SA, 01/07/2017, pp. 3,4)**

- pour la partie économique : **FIDES**, le respect du client, construit sur le socle d'un programme initié en 2005 pour sensibiliser et former à la conformité ;
- pour la partie sociale et sociétale : **RESPECT**, le respect du salarié et de la société, construit sur le socle de la charte du même nom signée fin 2009 par le Groupe ;
- pour la partie environnementale : **DEMETER**, le respect de la planète, axe de travail mis en place en 2009 sur la thématique environnementale.

Chaque entité définit 15 plans d'action, soit 5 par référentiel, qui va lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Les plans d'action proposés par les équipes sont validés par l'instance de direction de l'entité.

L'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA. La progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD de l'entité puis l'indice FReD Groupe. Chaque entité a le même poids dans le calcul de l'indice Groupe, qui est la moyenne arithmétique des indices des entités.

Chaque année, un contrôle sera effectué pour s'assurer de la réalité des plans d'action et de la fiabilité de l'évaluation. Cet audit sera réalisé par un cabinet indépendant et pourra être accompagné de contrôles internes.

4.5.3 Le lexique de la démarche FReD : (SA, 31/05/2013, p. 4)

-La démarche FReD : ce terme décrit l'ensemble du processus, des personnes impliquées et des plans d'action mis en place dans le cadre de la démarche de progrès en matière de RSE du groupe Crédit Agricole S.A

-Les référentiels : trois référentiels constituent le socle de la démarche FReD : le référentiel FIDES (respect du client), RESPECT (respect du salarié et

de la société) et

DEMETER (respect de la planète). Ils décrivent l'ensemble des enjeux du groupe Crédit

Agricole S.A. en matière de RSE. Ces référentiels sont divisés de la manière suivante :

-les critères : au total, 19 critères ont été définis dans les référentiels (5 pour

FIDES, 7 pour RESPECT, 7 pour DEMETER), qui sont les grands sujets de RSE du groupe.

Liste des critères :

FIDES

- F...lutte contre la fraude
- I...Intérêt du client
- D...Déontologie
- E...Equilibre des marchés
- S...Sécurité Financière

RESPECT

- R... Reconnaissance des salariés
- E...Egalité des origines, des âges, hommes/femmes
- S...Sécurité au travail, santé, hygiène
- P...Participation au dialogue social
- E...Equité des rémunérations
- C...Cohérence de l'image du Groupe
- T...contribution à l'amélioration du Territoire.

DEMETER

- D...Dialogue avec les salariés, les clients et fournisseurs
- E... contrôle des Externalités/Impacts directs ou indirects des activités du

Groupe

- M...offre de produits responsables sur les différents Marchés
- E... équilibre des Ecosystèmes
- T... réduire l'impact des Transports
- E... réduire les consommations d'Energie

-R... réduire les consommations de Ressources naturelles, favoriser le Recyclage.

4.5.4 La répartition des 19 engagements sur les différentes thématiques de FReD : (CREDIT AGRICOLE, comprendre la macanique FRED, 2021)

FIDES : 6 engagements pour renforcer la confiance :

- Protéger les intérêts des clients.
- Développer des offres et procédures qui intègrent les éléments sociaux et sociétaux.
- Rendre nos produits et services accessibles au plus grand nombre.
- Garantir l'éthique dans les affaires et dans les opérations.
- Construire un dialogue avec les parties prenantes.
- Etablir des relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

RESPECT : 7 engagements pour développer les hommes et l'écosystème sociétal :

- Agir en cohérence avec les valeurs et cultures du Groupe
- Encourager et favoriser le développement et l'employabilité des collaborateurs
- Garantir l'équité et promouvoir la diversité
- Favoriser la qualité de vie au travail
- Promouvoir la participation des collaborateurs et le dialogue social.
- Promouvoir le développement économique, social et culturel du territoire d'implantation.
- Promouvoir nos engagements sociaux à l'égard de nos fournisseurs et autres parties prenantes externes.

DEMETER : 6 engagements pour préserver l'environnement :

- Formaliser des politiques et des procédures qui intègrent des facteurs environnementaux dans les activités (impacts indirects).
- Développer une offre verte (impacts indirects).

-Favoriser l'innovation verte dans notre production industrielle (impacts directs).

-Maîtriser notre empreinte environnementale directe et préserver la nature.

-Prendre en compte les facteurs environnementaux dans les processus d'achat.

-Construire un dialogue avec les parties prenantes.

5. Conclusion :

Cette étude nous a permis de faire le point sur l'état de la recherche académique de la RSE dans les entreprises coopératives, Leur structure et leur mode de fonctionnement induisent un comportement socialement responsable. Elles apparaissent donc comme un exemple à suivre et pourraient jouer un rôle intéressant dans le développement et la promotion de la RSE.

Nous avons vu que, Le coopératisme n'est pas une idéologie; C'est une réalité sociale en construction constante rendant l'exercice coopératif, toujours influencé par les cultures et les époques, conforme à l'idéal qui doit continuellement se dévoiler à l'intérieur même d'un mouvement éducatif et moral.

Ainsi le coopératisme devient-il un lieu privilégié de réflexion d'éthique appliquée cherchant à réduire toujours davantage cet écart inévitable entre les valeurs pensées et les valeurs pratiquées. C'est un travail éthique, un acte inaugural personnel et collectif qui assume cette tension dans un mouvement le plus équilibré possible. Ainsi apparaîtra, dans le coopératisme, une éthique de la liberté et de l'égalité, fondements même de sa dimension démocratique, une éthique de la solidarité qui met en jeu la responsabilité de chacun dans une œuvre commune, à une éthique de l'équité avec sa promotion de la justice sociale.

Nous concluons que Les coopératives sont des entreprises socialement responsables par nature. Le Crédit Agricole S.A. consolide sa performance RSE globale en s'appuyant sur les portefeuilles d'actions FReD et l'ensemble des autres actions mises en place dans le cadre de sa stratégie RSE.

Enfin, le groupe est socialement rentable lorsqu'il devient une véritable partie prenante de la communauté

par ses actions et par ses implications.

Conflit d'intérêt

L'auteur déclare ne pas avoir de conflit d'intérêts.

Bibliographie :

1. AFNOR. (2006). Développement Durable Et Responsabilité Sociétale. SD 21000 Appliqué Aux Collectivités Territoriales. Guide Pour La Prise En Compte Des Enjeux De Développement Durable Dans La Stratégie Et Le Management Des Collectivités Territoriales. Paris, France: édition AFNOR.
2. AFNOR, G. (2020, 06 20). RSE : COMMENT S'Y PRENDRE, COMMENT S'Y FORMER, COMMENT L'AFFICHER ? Récupéré sur AFNOR: <https://www.afnor.org/responsabilite-societale/> consulté le 20/06/2020 à 21:15
3. Agricole, C. (2020, 09 15). PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE AVEC LE DISPOSITIF FRED. Récupéré sur <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/pilotage-de-la-performance-extra-financiere-avec-le-dispositif-fred>
4. AGRICOLE, C. (2020, 09 09). Pilotage de la performance extra-financière avec le dispositif FReD. Récupéré sur [credit-agricole: https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/pilotage-de-la-performance-extra-financiere-avec-le-dispositif-fred](https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/pilotage-de-la-performance-extra-financiere-avec-le-dispositif-fred)
5. AGRICOLE, C. (2020, 09 09). PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE AVEC LE DISPOSITIF FRED. Récupéré sur <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/pilotage-de-la-performance-extra-financiere-avec-le-dispositif-fred>
6. Agricole, C. (2021, 09 05). NOTRE STRATÉGIE RSE : ÊTRE ACTEUR D'UNE SOCIÉTÉ DURABLE. Récupéré sur [credit-agricole: https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable](https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable)
7. Agricole, G. C. (2021, 11 20). DÉCOUVRIR LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE. Récupéré sur <https://www.credit-agricole.com/notre-groupe/decouvrir-le-groupe-credit-agricole> consulté le 20/11/2021 à 00:11
8. Alliance cooperative internationale. (2020, 06 20). Identité, valeurs et principes coopératifs. Récupéré sur [ica.coop: https://www.ica.coop/fr/coop/C3%A9ratives/quest-ce-qu'une-cooperative](https://www.ica.coop/fr/coop/C3%A9ratives/quest-ce-qu'une-cooperative) consulté le 20/06/2020 à 22:30
9. Alliance Coopérative internationale. (2020, 06 20). Identité, valeurs et principes coopératifs. Récupéré sur [ica.coop: https://www.ica.coop/fr/coop/C3%A9ratives/identite-cooperative](https://www.ica.coop/fr/coop/C3%A9ratives/identite-cooperative) consulté le 20/06/2020 à 22:40
10. Antoine Goxe, S. M. (2005). Le développement durable Les termes du débat. Paris, France: Armand Colin, collection « Compact civis ».
11. Bruno Roelants, e. a. (2013). Un Rapport Commande Par L'Alliance Coopérative Internationale (ACI), une croissance coopérative pour le 21ème siècle. Belgique: ACI- CICOPA.
12. Carlot Salomé. (2009-2011). Quels Sont Les Vecteurs Et Les Limites De La Normalisation, De La Régulation Et De La Standardisation Des Pratiques De RSE Dans Les Organisations Aujourd'hui ?, mémoire de master, Reims Management School, France. France: mémoire de master, Reims Management School.
13. Corinne Gendron, e. a. (2008). Repenser La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines A Travers La Responsabilité Sociale De L'entreprise. Paris, France: édition Eska.
14. Crédit Agricole. (2016, 03 09). Plan à Moyen Terme Ambition Stratégique 2020. Récupéré sur https://www.creditagricole.info/fnca/ca10_1298983/plan-a-moyen-terme-ambition-strategique-2020#:~:text=Le%20groupe%20Cr%C3%A9dit%20Agricole%20pr%C3%A9sente,%C5%93uvre%20dans%20un%20environnement%-

20mouvant consulté le 21/09/2021 à 14:50

15. CREDIT AGRICOLE. (2020, 09 08). NOTRE STRATÉGIE RSE : ÊTRE ACTEUR D'UNE SOCIÉTÉ DURABLE. Récupéré sur credit-agricole: <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable> consulté le 08/09/2020 à 15:40
16. CREDIT AGRICOLE. (2021, 06 25). comprendre la mécanique FRED. Récupéré sur credit-agricole: <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/pilotage-de-la-performance-extra-financiere-avec-le-dispositif-fred/comprendre-la-mecanique-fred> consulté le 25/06/2021 à 21:44
17. Denis Stokkink. (2010, 04). Responsabilité sociétale des entreprises : La Spécificité Des Sociétés Mutuelles Dans Un Contexte Européen. Belgique: ASBL pour la solidarité. Récupéré sur pour la solidarité: https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/diversiterse_rseoriginedefinition.pdf
18. Gerry Johnson et autres. (2005). Stratégique (éd. 7^{ème}). Paris, France: pearson éducation.
19. Golli A et Yahiaoui D. (2009, 04). Responsabilité Sociale Des Entreprises : Analyse Du Modèle De Carroll (1991) Et Application Au Cas Tunisien. Revue management et avenir, n° 23, pp. 139-152.
20. Groupe Crédit Agricole SA, 0. (01/07/2017). Guide Méthodologique Fred . France: Groupe Crédit Agricole SA.
21. Henry Hagen. (2006). Guide De Législation Coopérative. Suisse: deuxième édition, Geneva, International Labour Office.
22. Ministère de l'Économie et de l'innovation Quebec. (2021, 09 08). Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale? Récupéré sur Ministère de l'Économie et de l'innovation: <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/quest-ce-quune-entreprise-deconomie-sociale/> consulté le 08/09/2021 à 14:13
23. Rosé Jean-Jacques. (2006, 12 05). (Responsabilité sociale de l'entreprise) : "La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite". Récupéré sur JDN: <http://www.journaldunet.com/management/0612/0612164-chat-jean-jacques-rose.shtml> consulté le 21/09/2021 à 14:30
24. SA, G. C. (31/05/2013). Guide Méthodologique De La Démarche Fred. France.

Comment citer cet article selon la méthode APA:

Bourezak Assia (2023), La Responsabilité Sociale des Entreprises coopératives, étude de cas «Groupe Crédit Agricole de France », revue académique des études sociales et humaines, vol 15, numéro01, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, Algérie, p. p: 591-607