

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) Théorie et application au Management des Ressources Humaines

INTRODUCTION

La thématique de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) a émergé aux Etats-Unis dans les années 1950, et seulement depuis quelques années en Europe. Traduit de l'anglo-américain CSR (*corporate social responsibility*), le concept de RSE s'est forgé initialement autour de considérations éthiques et religieuses. On s'est interrogé, au début, pour savoir s'il s'agissait d'une mode passagère comme en sont coutumiers les milieux managériaux et les consultants. Bien que l'effet de mode existe, il faut admettre aujourd'hui que cette notion s'enracine, poussée par un mouvement diversifié produisant des effets dans les pratiques de management des entreprises.

Son champ est particulièrement vaste et l'on peut dire que tout ou presque peut relever de la RSE, dès lors qu'on s'accorde sur le fait que peu de choses aujourd'hui échappent à la sphère économique. C'est la raison pour laquelle les individus et groupes concernés sont très nombreux. Néanmoins, l'engouement dont la RSE a fait l'objet à ses débuts s'est produit sans qu'une définition précise en soit donnée, et sans qu'un contenu consubstantiel lui soit attribué. A cet égard, on peut tout de suite noter le rapprochement communément établi entre la notion de développement durable et celle de RSE. Il apparaît que ces deux notions sont de niveaux différents, la première se situant au plan macroéconomique et macrosocial, alors que la seconde fait référence à des pratiques d'entreprises au niveau microéconomique.

Plus précisément, le concept de développement durable fournit des principes qui encadrent et conditionnent les activités économiques ; la RSE constitue quant à elle les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales incorporant, en principe, de nouvelles conceptions de performances en produisant :

- ✓ des stratégies,
- ✓ des dispositifs de management et de conduite du changement,
- ✓ des méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation.

Bien que la notion de RSE et celle de performance organisationnelle ne semblent, a priori, pas avoir de lien entre elles, nous verrons que l'examen de leurs portées pratiques nous prouve le contraire. **L'évaluation de la GRH permet d'illustrer cette convergence et de modéliser les comportements managériaux possibles face aux enjeux de la gestion socialement responsable.**

Les deux notions étant malléables, fruits de nombreuses définitions, elles laissent une grande liberté d'interprétation aux utilisateurs. A cet égard, le volet social de la RSE semble diversement traité selon les pays, autorisant ainsi une grande variété de pratiques.

Les entreprises françaises ont pendant quelque temps accusé un retard dans la façon dont elles appréhendaient la RSE, réduisant souvent leurs actions à la formation. Aujourd'hui, elles s'impliquent de manière plus large, sous la pression de la loi, des médias, des organismes régulateurs, mais aussi parce qu'elles sont conscientes que la RSE peut devenir un levier de performance.

I. Le concept de RSE, un essai de définition : de l'obligation à l'implication managériale

Le concept de RSE est un concept large et parfois confus malgré tous les travaux dont il fait l'objet. Il est caractérisé par une communication importante et une compréhension vague. Il a été défini par des chercheurs, des institutions et des managers, ce qui lui vaut des approches différentes, mais cela peut être vu comme une source de richesse.

Au plan académique, Bowen (1953) a ouvert le débat sur la RSE en la présentant comme une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. Dans la continuité de ces travaux, Carroll (1979) propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte.

Plus récemment, dans une tentative de synthèse sur les nombreuses définitions de la RSE, Allouche et Alii (2004) affirment qu'adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est « *répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires* ».

Au niveau des institutions, la Commission des communautés européennes (en 2002) définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur en produisant des biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois.* »

Au niveau des entreprises, l'étude des discours sur la responsabilité sociale montre que le vocabulaire utilisé par les praticiens reste imprécis et recouvre de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme... Parmi les nombreuses définitions données par des managers, citons pour exemple celle de François Lemarchand, PDG de Nature et Découvertes : « *Développer notre entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons* ».

Les différences observées entre les définitions et les approches autour de la RSE nous permettent d'enrichir notre réflexion. En effet, elles laissent entrevoir le passage d'une obligation légale supplémentaire à une « intégration volontaire », la RSE n'étant plus simplement la recherche du compromis entre les impératifs économiques et les obligations sociétales mais bien l'occasion de reconsidérer le concept de performance de façon globale. Cela traduit une vision partenariale de la performance et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation.

Si cette première définition met en lumière les enjeux de la RSE, c'est le développement et l'intégration dans les modèles de gestion de cette notion qui lui permettent de passer d'une posture « théorique » à un concept concret et fonctionnel pour l'entreprise.

II. La proximité des concepts de RSE et de performance au regard de l'évaluation de la GRH

Le concept de RSE occupe désormais une place dans les modèles de performance. Cependant, la priorité qui lui est accordée dépend étroitement de la conception que s'en font les managers décideurs.

1) La modélisation de la RSE en gestion, et les enjeux de son évaluation

Que l'on retienne l'approche de la Global Reporting Initiative (GRI)¹ ou la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques² de 2001, l'étude de la RSE conduit à étudier les actions des entreprises dans quatre domaines :

- ✓ environnemental (impact local de l'entreprise) ;
- ✓ économique (gouvernance, pratiques commerciales...) ;
- ✓ social (conditions de travail, formations et rémunérations...) ;
- ✓ civique (comportement responsable et qualité des relations avec les parties prenantes).

Prendre en compte sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société, vouloir agir dans l'intérêt social et sociétal de la communauté... Tous ces enjeux ne peuvent être atteints sans un changement profond au sein de l'entreprise qui l'amène à s'interroger dans le champ du contrôle de gestion. Pour mesurer et piloter efficacement la performance, il s'agit en effet de trouver les moyens de disposer d'information non financière. La GRI incite ainsi les managers à « *mettre en place un système de management adéquat et compléter le système d'information afin de suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de performance globale et faire en sorte que cette nouvelle contrainte devienne un nouvel outil de pilotage pour l'entreprise et ce, selon une logique d'amélioration continue* ».

Le rapport RSE doit ainsi être conçu et perçu comme un nouveau tableau de bord de l'activité de l'entreprise et fournir des informations cruciales sur la performance globale. En voici un exemple où il s'agirait d'attribuer, pour chaque item, une note et/ou une observation représentative du degré d'avancement de l'entreprise dans la gestion socialement responsable. Pour ce faire, l'entreprise définit des indicateurs précis. Par exemple, concernant le respect de l'environnement, elle tiendra compte du taux de recyclage des matériaux entrant dans le processus de fabrication de ses produits, ou encore de la politique de sensibilisation qu'elle mène auprès de ses salariés. Notons qu'un des indicateurs prédominants aux Etats-Unis est l'indicateur de pollution fourni par certaines agences d'évaluation de la pollution des entreprises, tels que le *Toxic Release Inventory* ou par exemple des mesures de diffusion de CO2 par les entreprises.

Evaluation de la RSE des entreprises

¹ Etabli vers la fin 1997, la GRI a pour mission de développer les directives applicables globalement ainsi que de rendre compte des performances économiques, environnementales, et sociétales, initialement pour les sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation.

Pour en savoir plus (composition, fonctionnement, etc.) : <http://www.sommetjohannesburg.org/groupe/frame-gri.html>

² Adoptée le 15 mai 2001, cette loi, qui intervient dans de nombreux domaines, intègre les principes de gouvernement d'entreprise dans le Code du commerce dans lequel elle entend principalement rénover les règles de droit boursier, de droit de la concurrence et de droit de l'entreprise.

Axe environnemental		Axe économique	
	Evaluation		Evaluation
Consommation des ressources	■	Vision et stratégie de la firme	■
Respect de l'environnement et efforts de la firme	■	Gouvernance et système de gestion	■

Axe social		Axe sociétal	
	Evaluation		Evaluation
Pratiques sociales	■	Responsabilité des produits et éthique	■
Droits de l'Homme	■	Engagement envers les parties prenantes	■

Zoom sur ... la Culture Danone

Danone way est un système d'auto-évaluation conçu et réalisé par le groupe Danone. Il s'agit à la fois d'une démarche et d'un outil destinés à faire progresser l'ensemble des filières du groupe dans les domaines où leur responsabilité sociale est engagée : politique sociale, qualité des produits, relations avec les fournisseurs ou les clients. Une initiative qui fait de la RSE un outil de management intégré, et non pas seulement un élément de *reporting* destiné au siège de l'entreprise.

Imaginé en 2001 pour contribuer à diffuser la culture Danone dans des pays où la marque était inconnue, il est intégré, fin 2005, par 94% des filiales du groupe. Le groupe Danone avait en effet besoin de rassembler ses 90 000 salariés, dont 28 000 en Chine, autour d'une culture commune. Ainsi est né Danone way, déclinaison concrète de la RSE version Danone. Sur tous les continents, les salariés ont été amenés à discuter de sujets aussi variés que l'égalité des chances, la formation, l'écoute des consommateurs, le respect des « principes sociaux fondamentaux » chez les fournisseurs, le recyclage des emballages ou les actions menées auprès des communautés locales.

« Nous sommes convaincus que notre culture est un avantage compétitif, explique Bernard Giraud, en charge du projet. Or, chacune de nos unités locales a une très forte autonomie. Nous leur proposons un référentiel commun que chacune adapte à ses spécificités. »

Source : extraits du site www.danone.com; les résultats consolidés et audités pour 49 unités (2001-2005) sont consultables sur ce site.

Intéressons nous plus particulièrement aux indicateurs et aux axes d'action pour répondre au volet social de la RSE. Quels sont les pratiques et les indicateurs couramment retenus pour évaluer le comportement responsable des entreprises en matière sociale ? S'agissant des grandes entreprises, il convient de rappeler les informations prescrites par la GRI.

Extrait des informations prescrites par la Global Reporting Initiative sur le volet social (2006)

- LA1.** Répartition de la main d'œuvre par type d'emploi, type de contrat, type de région.
- LA2.** Nombre et taux de renouvellement du personnel par tranche d'âge, catégorie et par région.
- LA7.** Taux d'accidents du travail, maladies professionnelles, jours de travail perdus et taux d'absentéisme, et nombre d'accidents du travail déclarés par région.
- LA8.** Description des programmes de formation, de prévention, et contrôle des risques en matière de santé pour les salariés, leurs familles et la communauté.
- LA9.** Programmes de santé et de sécurité faisant l'objet d'un accord avec les syndicats
- LA11.** Programmes de formation permanente pour développer les compétences et l'employabilité des salariés et faciliter leur progression de carrière.
- LA14.** Comparaison du salaire minimum Homme/Femme par catégorie de salarié.

Même s'ils sont en dehors du champ d'application légal, de nombreux dirigeants de PME/PMI se sentent concernés par les innovations sociales et ont initié des démarches, généralement sous l'impulsion d'un réseau professionnel. Nous proposons ci-après une synthèse des pratiques sociales recommandées aux managers dans les principaux guides visant à rendre le dirigeant proactif en matière de RSE.

Pratiques ou processus RSE liés aux salariés recommandés dans les guides pour PME/PMI

- Réalités des préoccupations sociales (existence d'une fonction RH reconnue dans l'organigramme).
- Souci d'informer sur les projets, les enjeux et les résultats de l'entreprise (livret d'accueil, procédures d'intégration du nouveau salarié, réunion d'information et d'échange avec le personnel).
- Développer la formation (bilans de compétence, actions de formation, actions de promotion interne par la formation).
- Améliorer les conditions de travail (flexibilité du temps de travail, lutte contre le bruit et autres nuisances, formations au secourisme, actions de sensibilisation aux risques, affichage des procédures sur les postes à risque).
- Développer une politique salariale (primes ou intéressement aux résultats, renforcement du régime de prévoyance entreprise, existence d'une mutuelle santé, dispositif retraite au-delà des obligations légales).

Le rapport annuel 2005 de la SNCF, disponible sur internet sans autorisation, nous a permis de constater la multiplicité des « indicateurs de performance » en ce qui concerne

le volet social et sociétal. Des tableaux de bord offrent une représentation visuelle des données et de leurs évolutions sur trois ans.

Social & Sociétal						
Emploi	Climat social	Formation	Sécurité au travail	Sécurité de l'exploitation	Sûreté	Solidarité
		↓				

% de la masse salariale consacrée à la formation continue
Nombre de stagiaires
Contribution à la formation continue (en millions d'euros)
Nombre d'heures de stagiaires (en milliers)
Nombre de salariés ayant reçu une formation à la sécurité (personnel, circulation)

2) Une vision du lien RSE/performance disparate

Certains auteurs ayant mis en évidence la quasi-substituabilité de certains indicateurs concernant la mesure de la performance et le degré d'implication RSE, il semble pertinent désormais d'expliquer les comportements managériaux en matière de RSE. C'est ce que Saulquier et Schier se sont attelés à faire lors d'une étude menée en 2005. Ils avancent l'idée selon laquelle le dirigeant définit différemment la RSE selon son degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et son approche de la performance (statique ou dynamique).

Ainsi, selon cette représentation, il existe quatre perceptions différentes de la notion de RSE qui traduisent des différences de maturité de l'entreprise au regard de sa capacité d'appropriation du concept de RSE.

Les différentes perceptions de la RSE renvoient aux différentes conceptions existantes de la performance :

- Dans une vision instrumentale de la performance (approche statique centrée sur des objectifs technico-économiques), la RSE est vue comme une contrainte supplémentaire de type normatif. Il s'agit avant tout d'apporter une réponse précise à chaque « critère RSE ».
- Dans une vision opportuniste, la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La démarche opportuniste passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes. Cette posture ne remet pas en cause les modes de fonctionnement

fondamentaux de la firme, elle s'apparente à une approche « cosmétique » de la RSE.

- Dans une vision procédurale, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés. Une telle démarche accroît la dynamique interne et permet d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat...)
- Dans une vision globale, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes des parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties-prenantes. D'un point de vue pratique, la RSE devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche globale permet de définir des pistes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

III. Analyses et perspectives : comment les entreprises saisissent-elles le concept de RSE au plan social ?

1) Les pratiques RH se traduisent par une grande disparité et un développement timide

Il est difficile de parler d'universalité des fondements et des pratiques RSE. Une étude de Price WaterHouse Coopers, menée en 2002 auprès de 140 grandes entreprises internationales, s'est intéressée aux raisons qui poussent les managers à initier une démarche de développement durable. Malgré la difficulté que ressentent les dirigeants à faire le lien entre la durabilité et leurs activités, 70% d'entre eux mènent des actions en matière de RSE. Pour les talents de la démarche, la principale motivation est la recherche d'une amélioration de l'image de l'entreprise (90%), puis viennent : la recherche d'avantages concurrentiels (75%), la réduction des coûts (73%), l'alignement sur la tendance générale (62%), l'engagement de la direction (58%), la demande des clients (57%).

Pour les entreprises qui n'ont pas initié de démarche, les 5 premières raisons invoquées sont : l'absence d'intérêt évident (82%), le manque d'intérêt des actionnaires (62%), le manque d'intérêt de la direction (53%), la difficulté à en mesurer les effets (47%), l'absence de contraintes légales (41%). L'étude montre encore que les actions menées pour l'environnement et vers la société semblent prépondérantes. Elles se traduisent par des programmes de prévention des pollutions (91%), des programmes de gestion de l'environnement (88%), le bénévolat des employés (77%), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74%), des actions philanthropiques.

Un exemple de marketing philanthropique : le partenariat Volvic-Unicef

L'histoire du programme « un litre pour dix litres » est récente, mais elle a déjà fait ses preuves. Lancée en Allemagne en 2005, ce partenariat entre Volvic et l'Unicef a permis de construire 42 puits en Ethiopie, donnant ainsi accès à l'eau potable à 21 000 personnes, soit l'équivalent de 1,54 milliard d'eau potable puisée.

Source : www.fdf.org

Les différentes actions de la RSE sont diversement traitées par les entreprises, et l'axe social semble moins développé que les autres volets. En France particulièrement, on dénote une conception assez étroite de la RSE, dans la mesure où l'on trouve essentiellement des programmes « qualité », des actions de santé et de sécurité : les motivations de la RSE renvoient donc à la notion de performance (contrairement aux Etats-Unis, où les valeurs fondent les démarches de RSE).

2) La montée des enjeux sociaux

Les études montrent que le *reporting* social s'améliore et qu'aujourd'hui, en France, la moitié des indicateurs prescrits sont renseignés. Ce *reporting* est devenu un enjeu pour la

qualité du dialogue social. La lecture des rapports RSE des entreprises permet de vérifier la disparité des pratiques de RSE, notamment sur le volet social. La timidité de certaines pratiques sociales doit nous interpeller face à la montée des attentes du public en matière sociale.

Une enquête de la Sofres de 2001 rappelle l'importance du social dans la perception de la RSE. Selon les résultats de ce sondage, la RSE c'est d'abord le refus de travailler avec les enfants du tiers-monde (79% des personnes interrogées), puis ensuite pour 65% c'est le fait de bien traiter les salariés. C'est encore informer les consommateurs quand un produit présente des risques (51%), c'est l'interdiction des discriminations raciales (41%), c'est aussi le devoir pour les entreprises de développer l'employabilité de ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail (40%).

Face aux défis sur le volet social, nous avons souligné que les entreprises apportaient des réponses diverses, avec toutefois une pratique dominante : la formation. Si le groupe Accor a fait figure de pionnier en ouvrant son académie à Evry en 1985, aujourd'hui de nombreuses entreprises ont leur propre université interne.

L'université Total, un lieu d'ouverture et de prospective

Le groupe s'est doté, en 2005, d'une université d'entreprise qui a deux missions principales : ouvrir des espaces de réflexion et de discussion sur des questions qui influencent l'avenir de nos activités et valoriser l'image sociale et technologique de Total.

Les deux initiatives suivantes témoignent de cette ambition :

- En novembre 2005, une vingtaine de cadres dirigeants du groupe ont participé à une semaine d'étude au Massachusetts Institute of Technology (MIT), dont le programme portait sur des sujets clés comme l'avenir énergétique, le changement climatique et la géopolitique.
- L'année 2006 a vu le lancement d'une université d'été, Total Summer School, où une cinquantaine d'étudiants peuvent approfondir, auprès d'experts externes et internes, leurs connaissances des enjeux énergétiques actuels et des métiers des entreprises pétrolières. Total Summer School a été lancée en liaison directe avec une dizaine de filiales qui identifient et sélectionnent les étudiants. Dès 2006, ceux-ci sont venus en Europe, du Nigeria, d'Angola, d'Indonésie et des Etats-Unis.

L'université Total fédère par ailleurs un ensemble de formations managériales spécifiques. C'est dans ce cadre qu'a été créé un séminaire interne de sensibilisation aux responsabilités éthiques, environnementales et sociétales du groupe et des filiales. Ce programme a été adapté aux contextes locaux et déployé à l'international.

Sources : Rapport social et environnemental 2005, p. 52, www.total.com

Face aux conséquences de la mondialisation, l'employabilité et la formation des salariés sont effectivement une réponse aux mutations économiques. La globalisation et le

progrès technique accroissent les inégalités sociales, et le marché de l'emploi est de plus en plus fermé aux salariés peu qualifiés.

CONCLUSION

Au regard des études menées, on constate une grande hétérogénéité des pratiques en matière de RSE. La richesse du concept de RSE permet des interprétations multiples et, par conséquent, une grande diversité d'actions. Tous les managers n'ont pas la même perception de ce que recouvre la RSE, ce qui explique les débats et les conflits d'intérêts autour du concept. Il semble par ailleurs difficile d'être en bonne position sur toutes les dimensions à la fois. Cependant, lorsqu'elle se limite à la stricte application des textes réglementaires, la RSE paraît déséquilibrée et le concept s'appauvrit.

En France, tout particulièrement, le volet social de la RSE tend à prendre une place significative aux yeux du grand public. Si les organisations ont, dans un premier temps, été tentées d'investir davantage dans la communication sociale que dans la gestion sociale, produisant des premiers rapports un peu indigents, elles ont pris aujourd'hui la mesure du défi social. Les comportements socialement responsables s'affichent plus clairement, les bonnes pratiques sont citées et récompensées, et l'exemplarité semble payer.

Les sceptiques qui voyaient dans la loi NRE un tracés juridique et administratif supplémentaire, ou un nouveau référentiel encombrant, reconnaissent maintenant que cette loi a fait évoluer les comportements managériaux dans le bon sens.

Les dirigeants sont unanimes pour dire leur attachement au facteur humain, leur adhésion aux valeurs de dignité, d'égalité et de solidarité. Alors, ils doivent le démontrer en affichant des preuves dans les rapports RSE. Les indicateurs sociaux publiés sont encore insuffisants, mais chaque année apporte de réelles avancées. C'est avec l'information, avec la diffusion des bonnes pratiques, avec la réflexion qui entoure la construction d'indicateurs pertinents que la RSE s'institutionnalise et qu'elle s'ancre dans les mentalités.

Ce mouvement force les décideurs à s'interroger sur les pratiques sociales, sur la finalité réelle de l'entreprise, sur la tension entre l'économique et le social, sur la légitimité des décisions et des actions. La RSE peut ainsi devenir une opportunité. Finalement, en anticipant des contraintes ou en prévenant des risques (sociaux, écologiques, juridiques), en réduisant les coûts liés à la consommation de certaines ressources, en augmentant son niveau de qualité de service, en différenciant son offre sur le marché et en améliorant sa notoriété, les entreprises ne prennent qu'un risque : celui d'augmenter globalement leur performance économique et financière.

Fiche réalisée par :

Elodie BILLET (elodie.billet@gmail.com)

Camille BIZON (bizon.camille@wanadoo.fr)

Bibliographie :

Ouvrages

Barett R., Libérer l'âme de l'entreprise, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 2003

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., La responsabilité sociale d'entreprise, Ed. La Découverte, Paris, 2007

Dion M., Wolff D., Le développement durable : Théories et application au management, Ed. Dunod, Paris, 2008

GOND J.-P., IGALENS J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je, 2008

Sites

<http://www.alternatives-economiques.fr>

<http://www.adhere-rh.com>

<http://www.danone.com>

<http://www.fdf.org>

<http://www.total.com>

<http://www.sommetjohannesburg.org/groupes/frame-gri.html>