

5 Activités humaines vers le développement durable

5.1 Les entreprises

5.1.2 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociale d'entreprise

Résumé

Le mouvement de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui s'est propagé à travers le monde ces dix dernières années est certainement l'un des faits les plus marquants qui accompagne la mondialisation. En Europe, le lien est maintenant solidement établi entre ce mouvement et les perspectives du développement durable. Néanmoins, la RSE est une notion qui présente non seulement de multiples facettes (sociales, sociétales, environnementales...), mais qui fait l'objet de plusieurs interprétations ou compréhensions, selon les pays et selon les acteurs. Entre les acteurs de la société civile et les entreprises une tension s'exerce ainsi autour des enjeux des finalités économiques et des conséquences de leurs activités. Il s'agit donc d'un mouvement dont l'avenir repose autant sur la construction de nouvelles pratiques d'entreprise et de dialogue avec leurs parties prenantes que sur les dynamiques qui en résulteront au sein de la société.

Mots clés : Parties prenantes, éthique, normes, rapportage, performance, risques.

L'auteur

Michel Capron est Professeur des Universités en sciences de gestion, Chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion (Université Paris-Est), Président du Conseil d'orientation du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD) et Co-fondateur du Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises.

La notion de « responsabilité sociale d'entreprise » (RSE) a pour origine la locution anglo-américaine *corporate social responsibility*, apparue dans les années 1950 aux États-Unis, à partir de considérations éthiques et religieuses donnant lieu, essentiellement, à des actions philanthropiques. Elle s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les attentes et préoccupations de la société.

Bien qu'il existe de nombreuses acceptions de la notion qui s'est répandue à travers le monde, il est admis qu'il s'agit de la prise en compte des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel et le fait de prendre en considération ces aspects dans leur stratégie et leur gestion, ainsi que d'en rendre compte aux tiers concernés.

En Europe notamment, à partir de la fin de la décennie 1990, il a été considéré que la RSE était la contribution des entreprises au développement durable. En effet, le concept de développement durable interpelle les entreprises dans leurs finalités et leurs modes d'exercice de leurs activités en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent ces activités. La RSE constitue ainsi « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances »¹.

Le mouvement actuel de la RSE est constitué de discours, de pratiques, de controverses et de dispositifs qui mettent en œuvre non seulement les entreprises mais aussi un grand nombre d'acteurs qui s'estiment concernés par les impacts des activités et des décisions d'entreprise : pouvoirs publics, organisations de la société civile, syndicats de salariés, associations de consommateurs... Il a également donné naissance à des organismes spécifiques d'observation, de conseil et d'évaluation qui leur apportent leur concours sous des formes diverses.

DU PATERNALISME DES ENTREPRISES À UNE PRISE EN CHARGE RAISONNÉE DES CÔÛTS EXTERNÉS DE LEURS ACTIVITÉS

Certes, les entreprises n'avaient pas attendu l'émergence de ce mouvement pour s'interroger sur leurs responsabilités et, dès le XIX^e siècle, le paternalisme d'entreprise a constitué une forme de prise en charge de celles-ci, tout au moins auprès des salariés et de leurs familles. La notion est devenue explicite dans les vingt dernières années du XX^e siècle sous l'effet de plusieurs facteurs. D'abord un lent effacement de l'État dans les pays les plus développés, des carences patentées dans les pays « à faible gouvernance » qui ont conduit à se tourner de plus en plus vers les entreprises pour

¹ M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007, p. 16

assumer des charges que l'État n'assumait plus (ou qu'il n'assumait pas).

En second lieu, ces années ont vu apparaître une « société du risque »² dans laquelle la perception de la menace de périls majeurs a entraîné une baisse d'acceptabilité des risques et par conséquent une pression accrue sur les firmes, généralement accusées d'être à leur origine (dégradation de la biodiversité, changements climatiques, atteintes à la santé publique, accentuation des inégalités et de l'exclusion sociale,...). La crise de légitimité qui en a résulté et qui a particulièrement affecté les firmes multinationales les a conduites à réagir et à tenter de reconquérir une réputation et une confiance perdues auprès de l'opinion publique.

Ce mouvement de RSE « explicite » est donc la résultante de l'interaction entre la pression d'une multitude d'organisations et de mouvements issus de la société civile agissant pour la sauvegarde de l'environnement, la défense des droits humains, la solidarité avec les peuples des pays en développement, etc. et la réactivité des grandes firmes qui, soucieuses de ne pas subir l'opprobre de l'opinion internationale, ont développé des accents humanitaires et écologiques dans leurs discours et leurs publicités.

EN RÉPONSE AUX PRESSIONS MULTIPLES DES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, LES FIRMES DÉVELOPPENT DES STRATÉGIES GRADUÉES

Du côté des acteurs de la société civile, on observe un véritable kaléidoscope qui relie de nouveaux mouvements sociaux, des ONG de tous types, des syndicats, des associations de consommateurs. Dans les nouveaux mouvements sociaux, on observe en particulier la volonté de prendre la sphère économique comme levier d'action : activisme actionnarial cherchant à utiliser les assemblées d'actionnaires comme moyen de pression sur les dirigeants d'entreprise, promoteurs de l'économie sociale et solidaire recherchant des modes de production et de consommation alternatifs, consommateurs citoyens et responsables utilisant des moyens tels le boycott de produits, la dénonciation de la publicité outrancière ou simplement le dialogue avec les distributeurs afin de leur faire prendre en compte la « qualité sociale » de leurs approvisionnements.

À travers le monde, ces acteurs ont créé des réseaux d'observation, d'évaluation et de vérification des déclarations, des engagements et des comportements des entreprises, ainsi que de leurs sous-traitants, des agences de notation extra-financière, des organismes d'études, d'audit et de conseil. Ils créent eux-mêmes leurs propres dispositifs et outils, parfois en collaboration avec les entreprises : référentiels de « bonne conduite », certifications, labellisations. Ils s'efforcent d'influencer les investisseurs (fonds communs de placements, fonds de pension...) afin que ceux-ci adoptent des critères intégrant les aspects sociaux et environnementaux dans leurs décisions, donnant ainsi naissance à un nouveau comportement dans les milieux

financiers, appelé « investissement socialement responsable (ISR) ».

Du côté des firmes, les réponses sont très variables et vont de la volonté d'ignorer les pressions, en contournant les problèmes, à une véritable réflexion sur les moyens de limiter les impacts négatifs de l'activité. Une grande partie d'entre elles, celles qui sont particulièrement soumises à l'exposition médiatique, attache beaucoup d'importance à la communication et soigne leur image de marque en adoptant des mesures superficielles et partielles, plus ou moins spectaculaires, et surtout en créant des récits de « ré-enchantement du monde » dans lesquels elles cherchent à montrer et à justifier l'utilité sociale et la non-nocivité de leur activité.

Celles qui pratiquent l'évitement recherchent généralement néanmoins une « conformité symbolique » aux exigences sociétales en faisant du « *greenwashing* », c'est-à-dire de la désinformation destinée à donner une image publique environnementalement responsable ou en prenant des engagements sans modification effective de comportement. D'autres adoptent des stratégies de compromis en cherchant à gagner du temps, à retarder une réglementation. Celles qui adoptent des stratégies de conformité le font, soit de manière réactive, généralement en réponse à une crise (les exemples devenus célèbres de Nike et de Shell), soit de manière pro-active en prenant une attitude pionnière dont elles attendent un avantage compétitif (par exemple en anticipant une nouvelle réglementation).

Les entreprises qui prennent des mesures partielles le font souvent en les séparant de leur cœur de métier, en ayant recours à des fondations, au mécénat et à la philanthropie : elles recherchent, par exemple, une image vertueuse en s'associant avec une ONG bien connue pour une cause humanitaire.

L'intégration des préoccupations sociales et environnementales va de l'intégration faible et partielle à l'intégration dans la stratégie globale en passant par toute une série de stades intermédiaires. Ainsi les mesures partielles et/ou graduelles peuvent concerner les économies d'énergie, le recyclage des déchets, le passage par une certification sociale et/ou environnementale, l'association à un label, l'évaluation des enjeux et des impacts de l'activité (bilan carbone). Une intégration plus forte dans la stratégie concernera par exemple, une veille attentive de la chaîne d'approvisionnement afin d'éviter des situations de travail non décent, des mesures d'éco-conception ou d'écologie industrielle, de nouveaux types de dialogue avec différentes parties prenantes de l'entreprise, de nouveaux modes de mesure des performances... Dans tous les cas, un comportement responsable ne devra pas passer sous silence les dilemmes auxquels doit faire face l'entreprise, car il est exclu d'imaginer que tout puisse se faire simultanément et sans conflit d'intérêts entre les différentes parties prenantes d'une entreprise.

Parmi les dispositifs existants, il faut faire une mention particulière au rapportage (ou *reporting*) social et environnemental. Un grand nombre de sociétés multinationales à travers le monde fournissent à leurs actionnaires

² Concept développé par Ulrich Beck dans son ouvrage *La société du risque*, Aubier, 2001.

et aux tiers, de manière volontaire aux côtés des données financières obligatoires, des informations sur leurs impacts sociaux et environnementaux. Un organisme privé international, *Global Reporting Initiative*, encouragé par le Programme des Nations Unies Pour l'Environnement (PNUE), propose une grille permettant d'harmoniser ces rapports.

La France est l'un des rares pays à disposer depuis 2001 d'une législation qui contraint les sociétés cotées à délivrer ce type d'informations dans le rapport de gestion annuel. Bien que son application en soit encore inégale, on constate cependant une amélioration d'ensemble de l'étendue et de la qualité des informations qui accroît la transparence pour les parties concernées.

DES TEXTES INTERNATIONAUX EN APPUI À LA DÉMARCHE D'UN ENCADREMENT NORMATIF DU CONCEPT DE RSE

La question des critères d'appréciation d'un comportement responsable reste un sujet difficile car les contextes nationaux jouent un rôle important et la RSE couvre des domaines si vastes qu'il est difficile de pouvoir être exhaustif. Cependant, les attentes de la société civile et les pratiques d'entreprise sont guidées par quelques grands textes substantiels émanant d'organismes internationaux qui fixent des principes et des contenus normatifs destinés à orienter le comportement des firmes en ayant une vocation d'application universelle. On cite donc ainsi le plus souvent la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, la Convention relative aux droits de l'enfant, les huit conventions fondamentales de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales et dans le domaine environnemental, la Déclaration de Rio de 1992, le programme mondial « Agenda 21 », la convention-cadre sur la biodiversité ou encore le programme d'action adopté par le sommet de Johannesburg sur le développement durable en 2002. Ces grandes références servent de base de conformité pour des codes de conduites, des certifications ou des labels.

Des organismes publics ou privés adoptent des documents destinés à inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de RSE en s'appuyant également sur ces grandes références. C'est le cas en particulier du *Global compact* (Pacte mondial) dû à Kofi Annan lorsqu'il était secrétaire général de l'ONU et qui vise le respect des droits humains, le respect des droits fondamentaux au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Depuis 2001, l'Union européenne s'est également investie dans la promotion de la RSE en développant une conception qui met l'accent sur la contribution des entreprises au développement durable. L'ISO (organisme international de normalisation) prépare depuis 2005 une norme internationale sur la responsabilité sociale des organisations qui devrait voir le jour en 2010. Il existe également toute une série d'initiatives sectorielles nationales et internationales qui vont dans le sens d'une auto-régulation des entreprises (chimie, industries extractives, banques, jouets, diamants, grande distribution, etc.).

UN CONCEPT DONT LA DÉFINITION NE FAIT PAS CONSENSUS

La RSE a éprouvé jusqu'à maintenant la difficulté d'une absence de définition susceptible de faire consensus auprès de l'ensemble des acteurs dans le monde. La locution, elle-même, pose des problèmes de compréhension et d'interprétation.

Que faut-il entendre par « social » ? En français, ce terme est très souvent réduit aux relations employeurs-salariés, c'est pourquoi, on lui préfère parfois le terme « sociétal » qui apparaît plus large, mais n'englobe pas forcément l'environnemental. D'autres préfèrent parler de « responsabilité globale » ou ajouter « environnemental » à « social ». En tout état de cause, si l'on veut prendre en compte l'ensemble des dimensions comprises dans le « social » au sens anglo-américain, il faut comprendre le social en français dans son acception sociologique qui permet de couvrir à la fois les questions relatives aux droits humains, les relations et conditions de travail, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs, l'engagement sociétal et la gouvernance des organisations, ainsi que les questions éthiques de la pratique des affaires.

Qu'appelle-t-on entreprise ? Quels sont ses contours et quel est le périmètre de sa responsabilité ? Là aussi, les conceptions peuvent être plus ou moins larges. On s'accorde de plus en plus à considérer qu'une société-mère est responsable non seulement à l'égard de ses filiales, mais aussi de sa chaîne de sous-traitance ou de sa chaîne de valeur. Le concept de « sphère d'influence » a fait aussi son apparition, mais sans qu'on puisse définir précisément et avec objectivité ce qui en constituent les limites, ce qui conduit à laisser à chaque entreprise le soin de les définir concrètement.

Enfin comment appréhender la notion de responsabilité elle-même lorsqu'il s'agit d'une entité collective, alors que, historiquement, la notion est née pour s'appliquer à des personnes ? La notion de faute ou de dommage réparable fut consubstantielle à la notion d'origine, mais celle-ci a évolué vers l'idée de prévention face à des risques entraînant des modalités d'actions sous forme d'obligations ou d'engagements. Elle tend aujourd'hui à évoluer vers une exigence de sécurité qui se traduit notamment par la mise en œuvre du principe de précaution.

L'anglo-américain substitue de plus en plus fréquemment le terme « *accountable* » à celui de « *responsible* ». Ce terme qui apparaît plus précis a en fait deux sens qui peuvent, en français, être traduit par « comptable ». Au sens de « rendre des comptes » s'ajoute celui d'être « redevable », c'est-à-dire l'obligation d'accomplir une tâche ou une action, à défaut de laquelle une sanction ou un blâme sera prononcé. La force de cette seconde acception est en particulier au cœur des débats internationaux sur la RSE et oppose généralement les tenants des engagements volontaires (milieux d'affaires) qui ne veulent pas entendre parler de sanctions et les tenants d'obligations contraignantes (ONG) qui souhaitent assortir de sanctions la non-exécution de ces obligations.

DES RESPONSABILITÉS RESPECTIVES DES ENTREPRISES ET DE L'ÉTAT

L'étendue de la responsabilité des entreprises et des sujets concernés est également une question qui fait débat. Le problème ici est en fait celui de la place respective des entreprises et de l'État par rapport à la société. Est-ce par exemple aux entreprises de s'occuper de logement, d'éducation, de santé, du changement climatique, etc., en d'autres termes du bien-être des individus et de la société ou bien cela ne concerne-t-il que la puissance publique ? Les réponses sont très diverses selon les pays et évoluent selon les époques. Milton Friedmann, célèbre économiste, est connu pour avoir défendu l'idée qu'il n'appartenait pas aux entreprises de s'occuper des affaires publiques, parce qu'elles n'avaient aucune légitimité à le faire, et que la seule responsabilité des entreprises était de maximiser le profit pour leurs actionnaires. On lui rétorque alors, que dans leurs activités, les entreprises engendrent des coûts externalisés sur la collectivité (pollution, accidents, chômage...) et que le problème est bien alors celui de la prise en charge de ces coûts.

L'époque actuelle qui se caractérise par un affaiblissement des États et un recul de leur rôle de protection sociale voit de plus en plus ceux-ci confier aux entreprises des missions d'intérêt général que de grandes entreprises multinationales regroupées dans le *World Business Council for Sustainable Development* acceptent volontiers, par exemple, dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le débat est récurrent et n'est pas prêt d'être clos, mais il pose aussi la question du contrôle citoyen de ces grandes entreprises.

ÉTHIQUE, PERFORMANCE, PARTIES PRENANTES, DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES NOTIONS-CLÉS DES DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DE LA RSE

Historiquement, aux États-Unis, c'est l'éthique personnelle du dirigeant qui est à l'origine de la notion de RSE. Pour des raisons morales ou religieuses, celui-ci doit faire le bien autour de lui : l'entreprise qui se confond avec son dirigeant est considérée comme un « être moral » à l'égard de laquelle s'exerce l'exigence d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté qui entoure l'entreprise. On retrouve là les préceptes du paternalisme d'entreprise du XIX^e siècle.

Sans disparaître, cette conception de la RSE a progressivement fait place dans les années 1980 à des préoccupations utilitaristes : le comportement social doit servir la performance économique. Dans une optique de recherche d'avantage compétitif, l'entreprise doit chercher à satisfaire non seulement l'attente de ses actionnaires et de ses salariés, mais l'ensemble de ses parties prenantes (*stakeholders*) auprès desquelles elle trouve les ressources nécessaires à son activité, y compris la ressource juridique ou symbolique du droit d'exercer son activité (*licence to operate*). Cette notion de « parties prenantes » qui est aujourd'hui très largement associée à celle de RSE pose néanmoins de nombreux problèmes de définition et ne se conjugue pas forcément bien avec la notion de développement durable,

car les générations futures ou les parties prenantes muettes (faune, flore) ne peuvent être présentes dans le débat pour faire valoir leurs intérêts.

Plus proche de nous (années 1990) et surtout en Europe, la notion de développement durable a été associée à celle de RSE ; l'entreprise étant encadrée dans la société, elle ne peut l'ignorer et elle ne doit son existence qu'à cette société qui lui confère sa légitimité ; en retour, elle doit contribuer à la production et à l'entretien des biens communs qui permettent d'assurer la pérennité de la planète et de l'humanité. Néanmoins l'association des deux notions est encore loin d'être universellement admise, notamment dans beaucoup de pays anglo-saxons qui considèrent le développement durable comme une affaire de politiques publiques relevant donc des États et non des entreprises.

LES TROIS GRANDES CONCEPTIONS DE LA RSE

Il en résulte qu'on peut distinguer aujourd'hui trois grandes conceptions de la RSE :

- une conception d'ordre éthique qui trouve ses racines dans le paternalisme d'entreprise : elle se manifeste de manière exclusivement volontaire, essentiellement à travers des actions philanthropiques et de mécénat, actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique ; elle est toujours aujourd'hui extrêmement vivante aux États-Unis ;
- une conception stratégique utilitariste qui met avant le lien supposé positif entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique ; l'entreprise doit soigner son image de marque, en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes ; elle repose aussi sur des démarches volontaires qui peuvent être conjuguées avec des formes de co-régulation avec certaines parties prenantes (syndicats, ONG) ; c'est une conception très répandue en Europe et c'est celle qui est mise en avant par la Commission de l'Union européenne pour inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de RSE ;
- une conception politique de « soutenabilité » qui met l'accent sur l'encastrement de l'entreprise dans la société et sur sa nécessaire contribution au bien commun ; l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux est présente dans le cœur de métier et le management de l'entreprise, ce qui implique une forte implication de toute l'organisation ; les actions visent plutôt l'anticipation et la prévention que la réparation ; les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles reconnues universellement ; cette conception est encore très récente et en émergence et n'a pas encore atteint sa maturité.

VERS UNE CONVERGENCE DE CES CONCEPTIONS ?

La distinction entre ces trois conceptions n'est pas toujours aussi tranchée dans la pratique et elles sont assez souvent mêlées pour produire concrètement des formes hybrides. Il en est ainsi de la définition qu'apporte le projet de norme ISO 26000 et qui est le résultat d'un compromis entre les

différentes catégories de parties concernées (gouvernements, entreprises, syndicats, consommateurs, ONG, conseils et chercheurs) avec la participation d'environ 90 pays. On y retrouve bien toutes les notions-clés (éthique, parties prenantes, développement durable), ce qui permet notamment aux Nord-américains et aux Européens d'y trouver leur compte :

« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et 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 ».

Aussi imparfaite soit-elle, cette définition reflète bien les différentes tendances qui agitent les milieux internationaux en matière de RSE. Quelle que soit l'issue de la négociation et quelle que soit la portée de cette norme, cette définition est appelée à faire date et à devenir la référence incontournable de la RSE et plus largement de la responsabilité sociale des organisations.

Mais rien n'est figé et cette thématique nouvelle de la RSE, loin d'être un effet de mode, est appelée à évoluer en fonction des agendas nationaux et internationaux et des dynamiques entre les différentes catégories d'acteurs qui prennent part aux débats.

Michel Capron

Pour en savoir plus

- M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007.
- M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégie*, La Découverte, 2007.
- A. Carroll, A. Buchholz, *Business and Society*, South Western College publishing, 1996.
- A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, 2008.
- O. Dubigeon, *Mettre en pratique le développement durable*, Village Mondial, 2005.
- J.C. Dupuis, C. Le Bas (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, 2005.
- J.P. Gond, J. Igalens, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, 2008.
- A. Habisch et al., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin, 2005.
- D. Stephany, *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons sociales, 2003.
- Revue Organisation Responsable (ESKA).

Lire également dans l'encyclopédie :

- ❖ Sylvie Fauchaux, Isabelle Nicolai, Martin o'Connor, *Indicateurs de Développement Durable dans les entreprises : vers un contrat social*, n° 86.