

**UNIVERSITE PAUL CEZANNE - AIX-MARSEILLE III**

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES**

**MEMOIRE**

pour l'obtention du Diplôme

**RESPONSABILITÉ SOCIALE :  
UN NOUVEL ENJEU POUR LES MULTINATIONALES ?**

**Par Mlle Sandra NAIGEON DE BOER**

Mémoire réalisé sous la direction de  
Madame GIRAN-SAMAT

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite remercier Madame GIRAN-SAMAT d'avoir accepté la direction de ce mémoire ainsi que de sa disponibilité.

Je voudrais également remercier tous ceux qui m'ont soutenu et qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce travail, tout particulièrement mon père Gérard Nageon et Yves Devillers pour avoir inspiré le sujet de ce mémoire.

*L'IEP n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

Mots-clés :

- Responsabilité sociale de l'entreprise
- RSE
- CSR
- Développement durable
- Éthique
- Altruisme
- Multinationales
- Investissement socialement responsable
- Communication

Résumé :

L'économie de marché est à la recherche de ses valeurs perdues. Dans le contexte de remise en cause du capitalisme, la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), notion à la fois ancienne et moderne connaît un regain d'attention. La progressive prise de conscience collective des effets néfastes du système économique international replace la Responsabilité sociale de l'entreprise et plus particulièrement des multinationales, acteurs principaux du capitalisme mondial, au cœur des préoccupations. La croissance ne peut se faire durablement contre l'emploi et la Nature. L'entreprise responsable est celle qui intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et ses relations avec ses parties prenantes. Bien que minimale, cette définition est au cœur des controverses sur la pertinence d'une responsabilité extra-financière des multinationales.

# SOMMAIRE

## **PREMIERE PARTIE: ÉMERGENCE DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

### **Chapitre I. La RSE, une notion en gestation**

Section 1. Une préoccupation ancienne, des défis contemporains

Section 2. La RSE entre théorie et pratique

### **Chapitre II. L'entreprise « sous pression durable »**

Section 1. Réveil de la société civile et apparition d'organismes spécialisés

Section 2. Foisonnement des initiatives privées et publiques: vers une réglementation contraignante ?

## **DEUXIEME PARTIE : QUAND LA VERTU RENFORCE L'ECONOMIE: LA RSE UN INVESTISSEMENT DE LONG TERME**

### **Chapitre I. La RSE : un altruisme utilitariste**

Section 1. La RSE ou la construction d'une bonne réputation

Section 2. « Good ethics is good business » ?

### **Chapitre II. La RSE entre business et philanthropie**

Section 1. De la philanthropie intelligente

Section 2. RSE : un rapport Nord/ Sud revisité ?

## INTRODUCTION

« *Le nouveau rôle de l'entreprise est de sauver le monde* »<sup>1</sup>

Le contexte des vingt dernières années a vu renaître le débat autour de la place de l'entreprise dans la Cité. Le récent engouement dont bénéficie la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, tant dans le monde entrepreneurial qu'au sein de la société civile témoigne de la volonté de redéfinir le rôle sociétal de l'entreprise ainsi que les devoirs et obligations qui en résultent.

Marx avait-il raison, le capitalisme est-il devenu flamboyant et suicidaire ?<sup>2</sup> Enfant des crises, la Responsabilité sociale de l'entreprise est née de la prise de conscience des effets négatifs de la mondialisation et s'inscrit dans le contexte de critique d'un « *capitalisme déboussolé* »<sup>3</sup> courant à sa perte. Comme René Passet l'a souligné à la fin des années 1970, la théorie néoclassique « *ne ferait de mal à personne si, simple exercice d'économistes "en tour d'ivoire"* »<sup>4</sup>. Il n'en fut rien et l'actualité de la crise financière internationale ne fait que rappeler le déficit de gouvernance mondiale et la pressante nécessité de réformer un capitalisme perçu comme brutal et injuste. Le postulat libéral d'un *homo economicus* asocial, opportuniste et mû par le seul appât du gain, en définitive un « *idiot rationnel* »<sup>5</sup> est aujourd'hui largement contesté. La fin du XX<sup>e</sup> siècle est marquée par le marasme économique, l'apparition du chômage de masse et les conflits sociaux en cascade. Le travail ne fait plus sens. Le libéralisme ne garantit plus le plein emploi et l'entreprise délégitimée n'est plus apte à remplir son rôle d'institution sociale

---

<sup>1</sup> Énoncé par B. Stigson, président du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) lors de la première conférence internationale de « l'après Jo'burg » qui s'est tenue au Danemark du 21 au 23 octobre 2002

<sup>2</sup> ATTALI Jacques, *La crise et après ?*, Fayard, 2008

<sup>3</sup> PASTRE. O, *Le Capitalisme déboussolé*, La Découverte, Paris, 2003

<sup>4</sup> PASSET René, *L'économie et le vivant*, Payot, 1979, p.34

<sup>5</sup> SEN Amartya, *Ethique et économie*, Paris, 1993, PUF, coll, Philosophie morale, p.87

porteuse d'intégration. Parallèlement, l'émergence de nouvelles préoccupations environnementales, avec notamment la naissance du concept de Développement Durable au Sommet de la Terre de Rio en 1992 renforce le sentiment d'un capitalisme dévoyé peu soucieux de son environnement humain et naturel. Le capitalisme triomphant qui « croyait pouvoir affirmer que nous sommes passés de l'âge d'or des Eglises puis des Etats à l'âge des entreprises »<sup>6</sup> est aujourd'hui remis en cause.

Dans ce contexte, il n'est rien de dire que les firmes multinationales, sur lesquelles nous concentrerons notre analyse, ont mauvaise presse. La mondialisation économique s'est caractérisée par la montée en puissance des grandes entreprises. Parmi les cent premières puissances financières mondiales, on dénombre soixante et onze Etats et vingt-neuf multinationales<sup>7</sup>. « Le chiffre d'affaires de la General Motors est plus élevé que le produit national brut du Danemark, celui de Ford est plus important que le PNB de l'Afrique du Sud, et celui de Toyota dépasse le PNB de la Norvège »<sup>8</sup>. Cumulé, le revenu des dix premières multinationales s'élève à environ trois fois le PIB des cent pays les plus pauvres du monde<sup>9</sup>. Les géantes entreprises mondialisées cristallisent ainsi autour d'elles toutes les insatisfactions et les critiques de la globalisation. Paradoxalement, toujours économiquement plus puissantes, les firmes multinationales subissent une double crise de légitimité et de confiance, au niveau interne envers leurs salariés et externe envers la société dans son ensemble. La multiplication des mouvements dits "alter mondialistes", dont la bataille de Seattle en 1999 demeure l'exemple de manifestation le plus remarquable, témoigne de la défiance généralisée de l'opinion publique vis-à-vis des principaux acteurs du capitalisme international. Les plans sociaux semblent se multiplier sans que les profits des multinationales ne décroissent pour autant. À tort ou à raison, les multinationales sont tenues pour principales responsables des maux de la globalisation.

Face au "tribunal de l'opinion" et à l'exposition médiatique, les firmes multinationales se révèlent êtres des "colosses aux pieds d'argile". Les années 1990 ont vu une succession

---

<sup>6</sup> GOND J-J. et IGALENS J., La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Que sais-je ?, PUF, n°3837, 2008, p121

<sup>7</sup> Rapport sur l'investissement dans le monde 2002, CNUCED

<sup>8</sup> RAMONET Ignacio, Géopolitique du chaos, Gallimard, Paris, 1999

<sup>9</sup> REGNAULT Gérard, Valeurs et comportements dans les entreprises françaises, L'Harmattan, Paris, 2006, p39

de scandales qui ont durablement entaché leur réputation. Si la faillite d'Enron en 2001 symbolise les excès du capitalisme, la liste des entreprises ayant fait les frais de leur "irresponsabilité sociale" est longue : Nike, Total, Nestlé pour n'en citer que quelques unes. Exploitation de la misère du Tiers Monde, entorse aux droits de l'homme, pollution terrestre ou maritime, corruption amènent certains à parler de "crimes" économiques. La tenue en ce moment du procès AZF ne vient que confirmer cette dynamique. Aujourd'hui, la gestion de ce capital immatériel qu'est la réputation devient une priorité de la stratégie d'entreprise. Les multinationales ne peuvent plus se désintéresser des conséquences sociales et environnementales de leurs activités. L'entreprise est remise en cause, mais demeure dans le même temps le principal protagoniste du changement à venir. Le nouveau défi des multinationales consiste ainsi à répondre aux attentes conjointes de la communauté internationale<sup>10</sup> et de la société civile.

En proie à des attentes de plus en plus pressantes et nombreuses des différents acteurs sociaux et à la dénonciation publique, les firmes multinationales sont acculées à devenir responsables et à participer au bien commun au-delà de la création de biens matériels. Les entreprises et plus particulièrement les multinationales tentent d'atténuer l'image de capitalistes féroces dont elles sont affublées. L'entreprise privée ne se veut plus seulement créatrice de richesse matérielle mais également acteur dans des domaines jusqu'alors réservés à la sphère publique. C'est dans un contexte de diminution de l'emprise étatique, voire de crise de l'Etat Providence, dont le caractère éminemment territorial ne correspond plus aux exigences d'une économie de sous-traitance transnationale, que les multinationales s'imposent comme des acteurs incontournables de la gestion des questions sociales et environnementales globales. Paradoxalement, on assiste à la privatisation de la gestion de problèmes devenus globaux. La puissance publique et la charité privée n'ont plus « *le monopole du cœur* ».

À travers le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise, les multinationales affirment ostensiblement leur souci d'intérêt général, se veulent porteuses de valeurs non-marchandes, de projets, voire même d'une vision du monde. En ce sens, selon Régis

---

<sup>10</sup> Notion non juridique pouvant être définie comme l'ensemble des acteurs internationaux travaillant à des buts communs tels que la paix, la réduction de la pauvreté et le développement durable.



Debray, « *la force de l'altermondialisme est celle de l'entreprise* »<sup>11</sup>. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise se présente principalement sous la forme de discours volontaristes bien que quelques mesures contraignantes, nous le verrons, commencent à voir le jour.

Face à ce constat quelque peu alarmiste, d'aucuns n'hésitent pas à annoncer la fin de l'autorégulation des marchés, la « *Revanche de Keynes* »<sup>12</sup> voire la chute du « *mur de Berlin du capitalisme* »<sup>13</sup>. Quoi qu'il en soit, le monde est à la recherche d'une alternative à l'ultralibéralisme et interroge pour se faire le rôle de l'entreprise et notamment des multinationales. « *La globalisation s'est transformée en une guerre entre "le bien et le mal", entre les riches et les pauvres, entre les grandes entreprises et les droits de l'homme. Cela entraîne de très difficiles dilemmes que nous devons affronter comme entreprise citoyenne dans un monde complexe* »<sup>14</sup>. La question n'est plus de savoir si les entreprises doivent s'engager dans la RSE mais de savoir comment elles doivent le faire<sup>15</sup>. La mondialisation appelle avec urgence des solutions responsables. Des firmes écologiquement vertueuses et socialement responsables qui rendent compte en toute transparence de leurs activités... est-ce possible? Moraliser le capitalisme en vue de construire un monde meilleur, telle est l'idée qui préside à l'avènement du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Utopique ? Certes, mais « *l'homme, (...), ne pourrait jamais atteindre le possible s'il ne tentait d'abord l'impossible* »<sup>16</sup>.

La Responsabilité sociale de l'entreprise apparaît comme un outil potentiel susceptible de peser sur les développements futurs du capitalisme international ainsi qu'une tentative de réponse à la double crise de légitimité de l'entreprise. La Responsabilité sociale de l'entreprise se donne pour dessein de réconcilier entreprise et citoyen, business et moral en alliant satisfaction des besoins humains et conservation des ressources naturelles,

---

<sup>11</sup> DEBRAY Régis, *L'emprise*, Gallimard, Paris, 2000, p.140

<sup>12</sup> Expression empruntée à André Cartapanis et Michel Herland dans « The reconstruction of the International Financial Architecture : Keynes' revenge ? », CEFI Université de la Méditerranée, *Review of Internationale Political Economy*, summer 2002

<sup>13</sup> KEMPF Hervé, auteur de *Comment les riches détruisent la planète* (2007) et de *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme* (2009), Seuil. Interview accordée au site [www.article11.info](http://www.article11.info) le 13 janvier 2009

<sup>14</sup> Lettre de Lars Rieben Sorensen, PDG de Novo-Nordisk, Rapport de développement durable 2001 intitulé « Dealing with the Dilemmas »

<sup>15</sup> *The Economist*, « A Special Report on Corporate Responsibility », January 19th 2008

<sup>16</sup> WEBER Max, *Le Savant et le Politique*, Edition 10/18, 2002, p.221

développement économique et équité sociale, court terme et avenir. La première étape vers une nouvelle éthique du capitalisme<sup>17</sup> ? Le débat est ouvert mais tout ou presque reste à faire.

La notion de Responsabilité sociale de l'entreprise, au demeurant très séduisante, fait de plus en plus consensus. Pourtant, sa définition, un peu "fourre-tout", soulève maintes difficultés et fait encore débat. Il existe pléthore de termes associés à cette idée, "éthique des affaires", "entreprise citoyenne", "entreprise durable"... , mais l'expression, très générique, de Responsabilité sociale de l'entreprise traduite littéralement de l'anglais *Corporate Social Responsibility* s'est imposée. Contrairement à l'expression anglo-saxonne, en français, l'adjectif "social" renvoie à une dimension restreinte empreinte d'une certaine connotation morale<sup>18</sup>. Si le terme "sociétal" est, à bien des égards plus adapté car faisant référence à une conception plus large, nous prenons le parti de respecter l'usage et utiliserons donc l'expression admise de Responsabilité sociale de l'entreprise et son acronyme RSE.

Parce que « *l'entreprise est une affaire de société* »<sup>19</sup>, il s'agit de travailler à l'établissement d'un nouveau contrat social d'inspiration rousseauiste<sup>20</sup> entre l'entreprise et ses parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs qui influencent ou sont influencés par l'activité de l'entreprise (actionnaires, employés, collectivités territoriales, associations de citoyens...), voire la société dans son ensemble. La Responsabilité sociale de l'entreprise recouvre trois dimensions, économique, sociale et environnementale, illustrée par la notion de « *triple bottom line* » et appelle à une meilleure prise en compte des externalités sociales et environnementales négatives résultant de leurs activités économiques. L'entreprise socialement responsable s'efforce ainsi de trouver un juste équilibre entre intérêts commerciaux, considérations sociales et questions environnementales. Sous cet angle tridimensionnel, la Responsabilité sociale de l'entreprise correspond à la déclinaison micro-économique du concept de développement

---

<sup>17</sup> BOLTANSKI et CHIAPPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

<sup>18</sup> Idée soutenue par Friedrich A. Hayek, cité dans DESCOLONGES M. et SAINCY B., *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La Dispute, Paris, 2004, p48

<sup>19</sup> SAINSAULIEU Renaud, *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1990

<sup>20</sup> DAVIS Ian, « The biggest Contract », *The Economist*, May 28th- June 3rd 2005

durable définie dans le Rapport Brundtland<sup>21</sup> comme « *un développement qui satisfait les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». La RSE est la contribution pratique des entreprises au développement durable.

Acculées à prendre en compte les externalités néfastes qu'elle produit et à être plus "citoyenne", les firmes multinationales, c'est-à-dire les entreprises qui développent la production de biens et de services marchands au-delà de leurs frontières nationales, travaillent à redéfinir leur rôle au sein de la société. Mais les questions sous-tendues par un tel projet sont nombreuses. N'y a-t-il pas contradiction intrinsèque entre la raison d'être de toute entreprise, la recherche du profit et l'"intérêt général" ? Si tant est que l'entreprise soit responsable, devant qui et de quoi est-t-elle responsable ? Quels avantages ont les multinationales à adopter une démarche RSE ? La Responsabilité sociale de l'entreprise doit-elle être envisagée comme la redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société ou bien comme une stratégie de valorisation de l'image de l'entreprise mise à mal par les excès de la mondialisation ? Le discours responsable des multinationales doit-il être compris comme porteur de convictions ou comme pur cynisme ? Existe-t-il un marché de la vertu<sup>22</sup> ? La RSE n'est pour le moment qu'une démarche volontaire, est-il possible et faut-il contraindre juridiquement les entreprises à être responsable ?

La Responsabilité sociale de l'entreprise qui n'en est qu'à ses prémices constitue-t-elle une « *opportunité historique majeure* »<sup>23</sup>, un premier pas vers la mise en œuvre d'une gouvernance mondiale, un levier pour infléchir la mondialisation et inventer un nouveau modèle de développement ? S'agit-il d'un véritable mouvement de fond, de l'avènement d'un nouveau paradigme, d'une révolution managériale ou d'un simple effet de mode passager, une énième tentative de légitimation du capitalisme ?

---

<sup>21</sup> Du nom de la présidente de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement qui publia en 1987 le premier rapport sur le développement durable intitulé *Our common future*.

<sup>22</sup> VOGEL David, *Le marché de la vertu*, Economica, 2008

<sup>23</sup> DUVAL. G, *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, La Découverte, Paris, 2003

Quelques soient les réponses apportées à ces questions, la RSE porte en elle des enjeux non négligeables et doit être considérée comme une question socioéconomique centrale pour la société et l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle. La Responsabilité sociale de l'entreprise est une notion éminemment large et transversale qui touche à nombre des grandes problématiques de ce siècle : changements climatiques, énergie, appauvrissement des ressources naturelles, droits de l'homme... Ce qui, nous le verrons constitue autant une force qu'une faiblesse. Si la RSE peut laisser sceptique, elle ne peut pas laisser indifférent.

Les enjeux de la Responsabilité sociale de l'entreprise et de sa mise en œuvre sont multiples et souvent complexes. C'est la raison pour laquelle nous prenons le parti d'appréhender le concept de manière globale et transversale afin de tenter d'acquérir une vision d'ensemble d'un concept, certes à la mode, mais dont le contenu reste largement flou. Malgré l'effervescence qui entoure la notion, nous tenterons d'adopter une approche critique afin de mettre en perspective le concept et de résister aux visions passionnées et manichéennes qui accompagnent trop souvent les débats sur la globalisation et les multinationales. Nous nous garderons ainsi de donner les réponses systématiques et privilégierons les pistes de réflexion.

L'analyse à suivre se divise en deux grandes parties. La première partie consiste en une mise en contexte de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise et en une tentative de définition. Après avoir précisé les concepts gravitant autour de la notion de RSE, concepts souvent confus et galvaudés tels que celui de développement durable, d'éthique, de responsabilité ou de principe de précaution, nous tenterons de délimiter les contours d'une responsabilité qui soulève nombre de questions et d'ambiguïtés notamment quant à son caractère non obligatoire. Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à présenter les pressions s'exerçant sur les multinationales, tant de la part de la société civile relayée par les organisations non gouvernementales et les médias que de la part de nouveaux organismes spécialisés tels que les agences de notation et les fonds éthiques. Enfin, nous tenterons de faire un bref état des lieux des diverses et multiples initiatives (tel que le Global Compact initié par l'Organisation des Nations Unies) visant à la promotion d'une RSE entre régulation étatique et laisser-faire.

La deuxième partie de l'exposé critique consiste en une mise en perspective de la Responsabilité sociale de l'entreprise comme outil de management stratégique des multinationales, tant du point de vue de la réputation et de la gestion de crise que du point de vue économique. Nous tenterons d'analyser la RSE en tant que troisième voie entre le « *tout économique* »<sup>24</sup> et la philanthropie désintéressée, à travers l'étude des activités classiques de mécénat et le récent développement des partenariats entre entreprise et organisation non gouvernementale. Face au contexte socio-économique actuel, nous montrerons qu'un élément de la réponse aux exigences de la société civile pourrait résider en la mise en œuvre d'une « communication par la preuve » responsable. Enfin, nous verrons qu'utilisées comme un levier de développement, les multinationales socialement responsables pourraient concourir à une redéfinition du rapport Nord/Sud en vue de se rapprocher des objectifs du Millénaire.

*« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise »*<sup>25</sup>. La crise est là et tout porte à croire que l'entreprise mondialisée du XXI<sup>e</sup> siècle « *sera éthique ou ne sera pas* »<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> REGNAULT Gérard, Valeurs et comportements dans les entreprises françaises, L'Harmattan, Paris, 2006, *op. cit.*, p.38

<sup>25</sup> MONNET Jean, Mémoires, Fayard, 1976

<sup>26</sup> CHAUVEAU Alain et d'HUMIERES Patrick, Les pionniers de l'entreprise responsable, Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.VIII

## **PREMIERE PARTIE**

### **ÉMERGENCE DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

L'ambition de faire de l'entreprise le lieu du changement social est un dessein ancien. La question du rôle de l'entreprise dans la cité est une interrogation récurrente. C'est en premier lieu avec l'industrialisation, puis la première mondialisation et enfin l'actuelle globalisation que le rôle social de l'entreprise, et tout particulièrement des multinationales prend son ampleur et sa pertinence.

#### **CHAPITRE I. La RSE, une notion en gestation**

L'entreprise est en interaction permanente avec la société dans laquelle elle évolue et ne peut être appréhendée hors de ce contexte sociétal. La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise a évolué au cours du temps en mobilisant divers concepts, comme l'éthique et le développement durable, qu'il convient de définir. Il s'agit d'une notion encore mouvante dont l'effervescence des conceptions limite pour l'heure sa portée pratique.

## **Section 1. Une préoccupation ancienne, des défis contemporains**

Les années 1990 voient la question du rôle de l'entreprise revenir sur le devant de la scène sous le vocable de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Le regain d'attention considérable dont bénéficie la notion s'explique notamment par l'émergence de problématiques contemporaines spécifiques à notre société de consommation capitaliste, telle que la question du réchauffement climatique.

### **A- L'entreprise éthique, un oxymore ?**

Cette réactualisation répond à une "urgence éthique". C'est dans ce contexte de prise de conscience collective des externalités sociales et environnementales négatives du mode de développement capitaliste actuel que le débat autour de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise se pose avec une acuité toute particulière et viens contrebalancer la doxa néolibérale dominante. Le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise se propose comme tentative d'alternative à un modèle capitaliste, qui, dans l'état actuel des choses, semble aller vers l'impasse.

### **1. Histoire nouvelle d'une vieille notion**

La question de la nature des responsabilités des acteurs économiques est une interrogation antédiluvienne. Déjà dans l'Antiquité, au XVIII<sup>e</sup> siècle avant notre ère, le code d'Hammourabi<sup>27</sup> exposait les grandes lignes de conduite devant être suivis par des marchands et colporteurs babyloniens. Le concept moderne de Responsabilité Sociale de l'Entreprise moderne tire ses origines des préceptes religieux et moralisateurs,

---

<sup>27</sup> PASQUERO Jean, *La RSE comme objet des sciences de gestion*, cité dans TURCOTTE et SALMON, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, 2005, p.82

notamment de l'éthique protestante, qui donnèrent naissance au paternalisme (ou patronage) du XIX<sup>e</sup> siècle, première forme d'éthique patronale. La forme patriarcale d'organisation économique au sein de laquelle le patron est à la fois père et maître est souvent considéré comme la première matérialisation de la prise de conscience du rôle social de l'entreprise. « *La moralisation du capitalisme est un vieux fantasme américain* »<sup>28</sup> et les entreprises américaines ont été les premières à se préoccuper d'éthique. Avec l'industrialisation, la question sociale se fait de plus en plus pressante et l'idée d'une responsabilité sociale des hommes d'affaires émerge avec l'apparition de grands industriels philanthropes. Andrew Carnegie, figure emblématique de ce mouvement, publie en 1889 un article sur les « devoirs de l'homme de bien » et consacre ainsi la naissance du mouvement de « l'évangile sociale »<sup>29</sup>. Celui qui précipita l'avènement de la consommation de masse, Henry Ford lui-même, avait le souci de placer l'entreprise au service de la société et peut à cet égard être considéré comme l'un des pionniers de la Responsabilité sociale de l'entreprise. « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* »<sup>30</sup>. C'est dans cette période que des journalistes d'investigations, les *muckrakers* américains, commencent à dénoncer les méfaits de certains géants industriels, parfois surnommés les « *barons voleurs* »<sup>31</sup>.

Deux principes fondamentaux d'inspiration biblique façonnent le terrain de la responsabilité du monde des affaires : le *stewardship principle* et le *charity principle*<sup>32</sup>. Les hommes d'affaire ont l'obligation morale de se comporter en *stewards*, administrateurs gérant de manière responsable leur entreprise sans atteindre aux droits des tiers. Il est ici fait référence à la notion biblique de destination universelle des biens qui énonce que « *Dieu a destiné la terre et tout ce qu'elle contient à l'usage de tous les hommes et de tous les peuples, en sorte que les biens de la création doivent*

---

<sup>28</sup> ARONSSOHN Daniel, « Les citoyens américains à l'assaut des multinationales », *Alternatives Economiques* n°156, février 1998

<sup>29</sup> GOND et IGALENS, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je ?, *op. cit.*

<sup>30</sup> Citation Henry Ford

<sup>31</sup> GOND et IGALENS, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je ?, *op. cit.*

<sup>32</sup> CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, 2004, Paris, La Découverte, p112



*équitablement affluer entre les mains de tous, selon la règle de la justice, inséparable de la charité*<sup>33</sup>. À ce premier principe vient s'ajouter le *charity principle* faisant obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux plus défavorisés. La RSE constitue ainsi une illustration de la thèse de Max Weber<sup>34</sup> sur les affinités électives entre éthique protestante et esprit du capitalisme. Les pays anglo-saxons ont ainsi été un terrain propice au développement de la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

L'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle en pleine industrialisation sera marquée par le catholicisme social, largement influencé par Frédéric le Play, père du paternalisme catholique, selon qui les classes dirigeantes ont une responsabilité envers les classes dirigées. En France, les récits du docteur Villermé sur la condition des ouvriers favoriseront l'essor du paternalisme. Le paternalisme européen du XIX<sup>e</sup> siècle avait autant le souci de préserver le capitalisme face au péril socialiste et à la montée du syndicalisme qu'une réelle volonté de la part de certains patrons d'améliorer les conditions de vie des salariés. En 1884, l'abrogation de la loi Le Chapelier et l'autorisation des syndicats ouvriers marque, en France, le début du déclin du paternalisme d'inspiration religieuse. Par la suite, l'idée d'un rôle social du secteur privé apparaît moins évidente dans les pays latins de l'Europe continentale que dans les pays anglophones. En effet, l'imprégnation religieuse fut moindre et l'Etat providence vient remplacer l'Etat gendarme pour apporter une réponse publique aux conséquences sociales de l'industrialisation. On passe alors « *de l'entreprise-providence à l'Etat-providence* »<sup>35</sup>. Ainsi, certains auteurs<sup>36</sup> font une distinction entre l'approche explicite américaine de la RSE et l'approche européenne dite implicite où l'Etat a joué un rôle de moteur. La diffusion actuelle dans les pays européens de politiques de RSE explicites atteste de la transformation des relations entre Etat, société et entreprise.

Le développement de la doctrine de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'est effectué par à-coups tout au long du XX<sup>e</sup> siècle et répondant à un besoin de légitimation

---

<sup>33</sup> Constitution Pastorale GAUDIUM et SPES sur l'Eglise dans le monde de ce temps, n°69

<sup>34</sup> WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964

<sup>35</sup> BALLEST Jérôme, DE BRY Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001, p112

<sup>36</sup> MATTEN and MOON, « "implicit" and "explicit" CSR : A conceptual framework for understanding CSR in Europe », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2, 2008

historique du système capitaliste américain et international et d'endiguement des idées communistes<sup>37</sup>. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'idée qui sous-tend la création du système des Nations Unis est l'idée selon laquelle la paix entre les nations ne peut être garantie que par la prospérité économique qui elle-même implique le bien être social.

La paternité du concept moderne de RSE est très largement attribuée à Howard Bowen dans son ouvrage de 1953 intitulé Social Responsibilities of the Businessman même si avant lui, Berle et Means<sup>38</sup> évoquent déjà une responsabilité de l'entreprise allant au-delà de la simple responsabilité économique à l'égard des actionnaires. Les auteurs s'inquiétaient de l'autonomisation des dirigeants économiques et préconisaient un plus grand contrôle social de l'entreprise. L'ouvrage de Bowen témoigne de l'ancrage religieux de la RSE. Il est en effet le premier d'une série de six ouvrages consacrés à l'application de la doctrine protestante à l'économie moderne financée par la fondation Rockefeller. La multitude de revues américaines témoignent de l'importance de la notion de RSE outre atlantique: *Business and Society* (1961), *Business & Society Review* (1972), *Journal of Business Ethics* (1982).

Si le débat autour de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise quitte peu à peu le cercle des initiés universitaires pour s'insérer dans le discours public dans les années 1970, la RSE ne fait sa première apparition sur la scène internationale qu'en 2002 au cours du Sommet de la Terre de Johannesburg. À l'issue des négociations, le principe est posé, mais aucune disposition contraignante n'est adoptée et celui-ci est laissé à l'appréciation et au bon vouloir des acteurs économiques privés. Dans son édition 2005, le Forum social mondial, qui se tient parallèlement au Forum de Davos, a fait une place centrale aux questions liées à la RSE. «*Si l'on ajoute à l'esprit du capitalisme justice, décence, transparence et honnêteté, on obtient le capitalisme compassionnel : seul moyen aujourd'hui de réduire l'écart entre riches et pauvres* »<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> EWALD François, « Querelles de précaution », *Enjeux*, juillet-août 2008

<sup>38</sup> BERLE et MEANS, The Modern Corporation and Private property, Transaction Publishers, 1991 (première édition 1932), 426p

<sup>39</sup> Murthy N.R. Naraya, coordinateur du forum et président du géant indien Infosys Technologies.

À la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise déjà en gestation, est venue s'ajouter la problématique du développement durable. À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, le monde réalise à ses dépens et avec effroi que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être global de la société et au progrès social. La RSE a pris son essor avec cette prise de conscience progressive des travers de la globalisation, comme une tentative de réponse aux problèmes et désillusions engendrées par le modèle capitaliste. La RSE tente alors de lier les grands principes humanistes et la pratique quotidienne des entreprises.

Contrairement à une idée couramment répandue, la Responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un phénomène nouveau mais bien une préoccupation de longue date qui connaît un nouvel attrait. Le regain d'attention que suscite la RSE ne dissipe nullement le traditionnel débat théorique sur la finalité de l'entreprise.

## **2. Traditionnel débat théorique : un rôle sociétal pour l'entreprise ?**

Il y a dans la RSE une pratique qui contrevient à l'esprit même de l'économie classique reposant sur le postulat de l'autorégulation des marchés. Les théories économiques libérales récusent toute idée d'une responsabilité de l'entreprise autre qu'économique. Les économistes de l'Ecole de Chicago, au premier rang desquels leur chef de file et fondateur, Milton Friedman sont les plus farouches opposants à la notion de RSE. Le futur prix Nobel d'économie prend position en 1970 dans son fameux article publié dans le *New York Times Magazine*<sup>40</sup>, « The social responsibility of business is to increase its profits ». Dans cette perspective orthodoxe, une quelconque prise en compte de la RSE est considérée comme une entrave à la finalité de l'entreprise, la maximisation du profit. Selon Friedman, l'unique responsabilité de l'entreprise est fiduciaire et s'exerce envers les actionnaires. Il récuse la thèse selon laquelle l'entreprise aurait une "conscience sociale", seuls les individus sont susceptibles d'avoir des devoirs et des responsabilités. La mise en place de politiques de RSE signifie dépenser l'argent d'autrui au profit de l'intérêt collectif, ce qui reviendrait à instaurer un intolérable système de « *taxation sans*

---

<sup>40</sup> FRIEDMAN Milton, « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, September 13, 1970

*représentation* ». S'ils veulent faire le bien, qu'ils le fassent à leur propre compte estime Milton Friedman. Avec la RSE, les chefs d'entreprise se hissent « *simultanément en législateur, exécutif et juge* » alors qu'ils ne disposent ni des compétences nécessaires ni de la légitimité requise. Il est, sur ce point, rejoint par Theodore Levitte<sup>41</sup> selon qui la RSE constitue une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique et par conséquent un risque pour la démocratie pluraliste. Pour Friedman, la RSE est à la fois une entrave à la libre concurrence et une confusion des rôles. Elle s'apparente à une doctrine socialiste selon laquelle les mécanismes politiques sont plus aptes que le jeu du marché à déterminer l'allocation des ressources. Il qualifie ainsi la RSE de « *doctrine fondamentalement subversive* ». Dans la même veine classique, l'optimalité parétienne va jusqu'à considérer que la non maximisation du profit implique une perte d'efficacité pour la société dans son ensemble. Dans son ouvrage *Capitalisme et liberté*<sup>42</sup>, Friedman estime que « *peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations même de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires* ». Encore aujourd'hui, pour les tenants de l'orthodoxie libérale, « *Milton Friedman avait raison* »<sup>43</sup>, « *the business of business is business* »<sup>44</sup> et la RSE n'est qu'un « poncif » à la mode.

Outre le ton délibérément provocateur, l'idée selon laquelle la société n'attendrait de l'entreprise que la création de valeur économique apparaît quelque peu réductrice. Par ailleurs, cette position privilégiant la valeur pour l'actionnaire risque de sous-estimer le temps long et à terme, paradoxalement d'hypothéquer la maximisation de ladite valeur. Cette thèse est aujourd'hui faiblement répandue. Certains utilitaristes avaient une conception moins orthodoxe et plus humaine de l'économie, comme John Stuart Mill qui déclarait « *mieux vaut être un Socrate insatisfait qu'un imbécile satisfait* »<sup>45</sup>. À gauche

---

<sup>41</sup> LEVITTE Theodore, « The dangers of Corporate Social Responsibility », Harvard Business Review, 1958, p.41-50

<sup>42</sup> FRIEDMAN Milton, *Capitalism and Freedom*, University Chicago Press, 1962

<sup>43</sup> MANNE Henry, « Milton Friedman was right « Corporate social responsibility » is bunk », The Wall street Journal, November 24th 2006

<sup>44</sup> FRIEDMAN Milton, « The social responsibility of business is to increase its profits », The New York Times Magazine, September 13, 1970, *op. cit.*

<sup>45</sup> Cité par RENOARD Cécile, dans BARTHELEMY et DOUËNËL *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, Editions Autrement, Paris, 2008, p. 248

comme à droite de l'échiquier politique et notamment dans les pays à tradition d'interventionnisme étatique comme la France, certains restent sceptiques quant à la capacité de prise en compte de l'intérêt général par l'entreprise. La RSE est vue par beaucoup au mieux comme une opération de relations publiques, au pire comme une véritable illusion.

Du côté des défenseurs de la RSE, on distingue trois grandes écoles doctrinales, la *Business Ethics*, la *Business & Society* et la *Social Issue Management*<sup>46</sup>. Alors que la *Business Ethics* propose une vision moraliste et revendique l'existence d'une responsabilité globale de l'entreprise envers la société, la *Business & Society* focalise son analyse sur la question de la cohésion sociale. Cette approche contractuelle appréhende l'entreprise comme une institution sociale interdépendante de la société dans laquelle elle évolue, au même titre que la famille, l'église ou l'école. Enfin, la *Social Issue Management* est une approche plus utilitariste et moins progressiste selon laquelle « *good ethics is good business* ». Les questions sociales doivent être considérées comme les éléments d'une politique stratégique de management, comme un prolongement de la création de valeur permettant d'améliorer les performances économiques de l'entreprise, ce qui revient à proposer une relecture des thèses libérales classiques. Les premiers à faire le lien entre RSE et management et à donner une dimension pragmatique et stratégique à la RSE sont Ackerman et Bauer, professeurs de politique d'entreprise à Harvard, avec la notion de *Corporate Social Responsiveness* ou "CSR 2". Selon eux, la RSE est « *un outil de réponse stratégique des entreprises face à un contexte sociopolitique de plus en plus turbulent* »<sup>47</sup>. En réalité, ces différents courants sont plus complémentaires qu'opposés et partagent tous l'idée que ce qui est bon pour la société est également bon pour l'entreprise. Quelque soit l'Ecole considérée, l'émergence de la RSE marque une rupture avec l'analyse d'Adam Smith selon laquelle l'intérêt commun résulte de la conjonction de la poursuite des intérêts particuliers<sup>48</sup>. Pour Davis et Blomstrom<sup>49</sup>, il

---

<sup>46</sup> TURCOTTE et SALMON, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, 2005, *op. cit.*, p19

<sup>47</sup> *ibid*, p102

<sup>48</sup> *ibid*, p20

<sup>49</sup> DAVIS et BLOMSTROM, Business and its environment, New York, McGraw-Hill, 1966, 403p

existe une sorte de « *loi d'airain de la responsabilité* »<sup>50</sup> selon laquelle toute personne ou entité qui use de son pouvoir de façon arbitraire et excessive est condamnée à perdre ce pouvoir. C'est ce que l'on appelle plus communément la « *licence to operate* », le droit d'exercer ses activités symboliquement, concédé à une entreprise par la société.

Comme disait Henry Ford, « *l'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ». Le rôle de l'entreprise redéfinit, c'est non sans heurt et sans ambiguïté que les concepts fondateurs de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise ont contribué à sa notoriété renouvelée.

## **B. Les concepts au cœur de la RSE**

La Responsabilité sociale de l'entreprise mobilise de nombreux concepts qui, s'ils sont très largement usités, ne vont pas sans problème et nécessitent ainsi d'être préalablement défini. La difficulté de donner une définition stable de la notion de RSE résulte en partie du caractère mouvant et parfois ambivalent des concepts sur lesquels elle se fonde, comme ceux d'éthique, de développement durable ou de responsabilité.

### **1. Éthique et Développement Durable**

#### **a. Altruisme et éthique**

*Prima facie*, l'altruisme semble en totale opposition avec le profit économique. L'altruisme est la propension désintéressée à se consacrer au bonheur et au bien être d'autrui, la générosité sans contre partie. Cet intérêt désintéressé pour autrui est parfois

---

<sup>50</sup>DAVIS, « The case for and against business assumptions of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n°2, 1973, p. 312-322, en référence à la « loi d'airain économique » développée par Lassalle.

appelé “éthique de réciprocité”, principe d’origine religieuse selon lequel il convient de traiter autrui comme on voudrait soi-même être traité. Le mouvement de la socio-économie d’Amitai Etzioni s’inscrit dans cette démarche altruiste et se présente comme une alternative au paradigme utilitariste. Sans pour autant nier l’importance de l’intérêt, ce « *nouveau paradigme* »<sup>51</sup> ambitionne de resituer l’individu dans le contexte des rapports sociaux et de montrer que l’homme n’est pas uniquement mû par des motifs égoïstes et rationnels, mais également par des valeurs et la morale. Comme le titre de son ouvrage<sup>52</sup> l’indique, Etzioni cherche à réintroduire la dimension morale dans les rapports entre agents économiques. Selon lui « *les actes moraux sont motivés intérieurement et ne font pas l’objet d’une analyse fin-moyen. [...] Ils sont en opposition avec la rationalité instrumentale, laquelle repose sur des considérations de coûts et de bénéfices* »<sup>53</sup>. « *Si le vice des économistes est de tout comprendre en fonction des intérêts, le vice sociologique est de voir en l’homme l’exécutant passif des normes sociales* »<sup>54</sup>. Ainsi, à l’inverse, on peut légitimement s’interroger sur le caractère purement désintéressé d’un acte. Y a-t-il une utilité de l’altruisme? Il s’agit ici de tenter de replacer l’altruisme des multinationales entre les deux extrêmes que sont la rationalité pure et le don désintéressé. Dans le cadre de la réflexion sur la RSE, l’entreprise est en quelque sorte poussée à l’altruisme par égoïsme, à travers notamment la notion d’éthique.

L’éthique est devenue un véritable leitmotiv contemporain. On fait du tourisme éthique, on consomme éthique, on se réfère à des comités d’éthique... Les anglos-saxons confondent indifféremment éthique et morale, dont l’origine étymologiquement est d’ailleurs identique. Les deux mots signifient ainsi « *une façon d’agir déterminée par les mœurs, les coutumes d’un pays* »<sup>55</sup>. À l’inverse, les latins opèrent une distinction entre les deux termes. La morale renvoie à l’héritage des valeurs considérées comme universelles qui constituent le socle commun des démocraties libérales. Pour Kant, l’action morale correspond à l’action dont le principe sous-jacent est universalisable. Elle est généralement appréhendée comme étant d’origine divine et perçue comme inaccessible

---

<sup>51</sup> Titre du premier chapitre du livre d’Amitai ETZIONI, *The Moral Dimension. Towards a New Economics*, New York, 1998, The Free Press

<sup>52</sup> ETZIONI Amitai, *The Moral Dimension. Towards a New Economics*, New York, The Free Press, *ibid.*

<sup>53</sup> *ibid.*, p43

<sup>54</sup> ELSTER Jon, *Justicia Local*, Gedisa Editorial, 1995, p144

<sup>55</sup> BALLEST et DE BRY, *L’entreprise et l’éthique*, Editions du Seuil, 2001, p28

car renvoyant à une vertu inexistante. Le terme de morale est ainsi affublée d'une connotation conservatrice. Selon Alain Minc, le terme possède un « *cachet victorien, suranné et répressif* »<sup>56</sup>.

À l'inverse, l'éthique s'apparente à une philosophie de terrain, à des principes laïcs qui guident l'action, qui doit être, comme le souligne Aristote dans son Ethique à Nicomaque, empreinte de prudence. L'éthique s'opère dans un cadre spacio-temporel précis et s'appuie sur des valeurs par nature subjectives. « *Un crime n'est pas crime parce qu'il est réprimé mais il est réprimé parcequ'il est crime* »<sup>57</sup>. Ainsi, « *c'est à chaque fois à « notre » reconnaissance que sont renvoyées les prétentions à la validité normative* »<sup>58</sup>. L'éthique est donc contingente voire susceptible d'entrer en confrontation avec une autre éthique. En ce sens, « *la morale commande* » tandis que « *l'éthique recommande* »<sup>59</sup>. La modernité occidentale a vu l'abandon progressif du terme de morale au profit de celui d'éthique, sans que celle-ci soit considérée comme l'arbitraire de chacun. Comme le souligne Paul Ricoeur, les deux termes demeurent cependant indissociables. Selon le philosophe, la loi impérative est ce qui fait passer de « *l'intention éthique* » ou de « *la visée éthique* » à la morale<sup>60</sup>. Si la morale n'est qu'un horizon vers lequel tendre, la responsabilité collective de la société réside dans une sorte « *d'éthique communicationnelle* »<sup>61</sup>, c'est-à-dire un effort de coopération et de discussion dans le but de donner des réponses communes à des problèmes communs. Selon Habermas, « *au lieu d'imposer à tous les autres une maxime dont je veux qu'elle soit une loi universelle, je dois soumettre ma maxime à tous les autres afin d'examiner par la discussion sa prétention à l'universalité. Ainsi s'opère un glissement : le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun souhaite faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle* »<sup>62</sup>.

---

<sup>56</sup> cité dans BALLETT et DE BRY, L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, 2001, *ibid*, p34

<sup>57</sup> DURKHEIM Emile, Les Règles de la Méthode sociologique, 1895

<sup>58</sup> HABERMAS Jürgen, De l'éthique de la discussion, 1991, Traduction française. Cerf, 1992, p139

<sup>59</sup> COMTE-SPONVILLE André, Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, 2004

<sup>60</sup> RICOEUR Paul, Soi-Même comme un Autre, Seuil, Paris, 1996, p320

<sup>61</sup> HABERMAS Jürgen, De l'éthique de la discussion, 1991, Traduction française. Cerf, 1992, *op. cit.*

<sup>62</sup> HABERMAS Jürgen, Morale et communication, 1983, Traduction française. Le Cerf, 1986, p86



Appliquée au monde économique et à l'entreprise, l'éthique implique que la décision ne soit pas uniquement la résultante d'une considération économique et financière, mais également environnementale et sociale. Historiquement, les sphères éthiques et économiques ont successivement entretenu des rapports de soutien et de tension. « *L'économie moderne est pour l'essentiel issue de l'éthique* »<sup>63</sup> et son père fondateur, Adam Smith, était lui-même professeur de philosophie morale, l'économie étant alors considérée comme une discipline de l'éthique. Pourtant, c'est paradoxalement avec la théorie de la main invisible<sup>64</sup> que l'économie s'émancipe et prétend expliquer les échanges sans prendre en compte les contingences historiques et sociales.

Depuis quelques décennies, face aux difficultés économiques modernes et aux excès du capitalisme, la question éthique resurgit. Ainsi, selon Amitai Etzioni, il convient d'introduire en économie ou plutôt de réintroduire, deux sources d'utilité : le plaisir et la moralité<sup>65</sup>. Aussi prisé que dénoncé, le concept, pourtant largement répandu, d'éthique des affaires est encore aujourd'hui sujet à controverse. Pour certains auteurs, l'éthique accaparée par l'entreprise courrait à sa perte. Selon d'autres, l'entreprise, lieu de la rationalité par excellence, à tout à gagner à se préoccuper d'éthique. La légitimité des entreprises n'est plus donnée, elle se construit et se vend grâce au marketing des valeurs. Si les notions d'éthique des affaires<sup>66</sup> et de responsabilité sociale sont proches, elles ne sont pas pour autant synonymes. Tandis que l'éthique des affaires fait essentiellement référence au comportement individuel des dirigeants, la RSE doit être comprise comme une responsabilité de l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, alors que l'éthique se réfère à un jugement de valeur, la RSE fait référence à une logique managériale d'efficacité et de responsabilité. Il est possible de distinguer trois états des relations entre éthique et entreprise : l'éthique ignorée, l'entreprise ne se préoccupe pas d'éthique ; l'éthique périphérique, l'entreprise est amenée à s'intéresser à l'éthique à travers la législation qui la véhicule ; et l'éthique intégrée, l'entreprise associe la réflexion éthique à ses choix stratégiques. Les liens entre éthique et entreprise peuvent être résumé par les

---

<sup>63</sup> SEN Amartya, *SEN Amartya, L'économie est une science morale*, La Découverte, 1999, p6

<sup>64</sup> SMITH Adam, *Essai sur la richesse des nations*, 1776

<sup>65</sup> ETZIONI, *The Moral Dimension. Towards a New Economics*, New York, 1998, The Free Press, p.21

<sup>66</sup> CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, *op. cit.*

« 3 C de l'éthique » de l'entreprise<sup>67</sup>: la Conformité aux règles, la Contribution à la société et les Conséquences de l'activité marchande. Selon Gilles Lipovestky, l'éthique stratégique des entreprises consiste à orienter leurs efforts de communication sur l'adéquation avec les valeurs de la société, et ce dans le but du bien commun. L'éthique intégrée à la sphère économique se propose de limiter les dérives du marché livré à lui-même. L'introduction de l'éthique dans la sphère économique s'opère à travers des politiques de RSE sous-tendues par un concept, désormais communément appelé développement durable.

## **b. “Sustainable development” ou Développement Durable**

*« Nous n'héritons pas la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants »*

Antoine de Saint-Exupéry

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'inscrit dans une perspective plus large qui est celle du développement durable, notion qui est devenue la pierre angulaire de nombreuses politiques. Le développement durable s'articule autour de trois piliers : économique, social et environnemental. Si l'expression de développement durable est communément admise, abondamment employée voire omniprésente, elle n'est pas pour autant sans équivoque. Un bref retour historique et conceptuel s'avère nécessaire. Dans les années 1960, la communauté internationale prend peu à peu conscience des effets néfastes du mode de développement capitaliste adopté depuis la révolution industrielle. Le chômage de masse révèle les inégalités grandissantes au sein des sociétés occidentales anciennement industrialisées et l'écart de développement se creuse au niveau global pour créer ce que l'on a appelé la fracture nord/sud. Le monde commence à saisir les limites du développement capitaliste basé sur l'exploitation de ressources naturelles dont nous savons désormais qu'elles sont finies. Les conséquences de l'activité humaine sur l'environnement sont mises en évidence par les scientifiques. Cette nouvelle préoccupation contraste avec la philosophie des Lumières qui préconisait, selon la

---

<sup>67</sup> SOLOMON et HANSON, La morale en affaire, clé de la réussite, Les Editions d'Organisation, 1989, 274p

formule de Descartes, de « *se rendre comme maître et possesseur de la nature* »<sup>68</sup>. L'époque où Jean-Baptiste Say déclarait « *les richesses sont inépuisables car sans cela nous ne les obtiendrions pas gratuitement. Ne pouvant être multipliées ni épuisées elles ne sont pas l'objet des sciences économiques* »<sup>69</sup> est révolue. À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'environnement, c'est-à-dire, la nature modifiée par l'homme, devient une préoccupation majeure et incontournable. Face à ce constat, la notion de développement durable se pose en tentative de réponse aux défis environnementaux et socio-économiques contemporains. Il s'agit d'inventer un mode de développement capable de concilier trois piliers au demeurant antagonistes : économique, environnemental et social.

Dans un premier temps, le concept de développement durable s'est largement construit autour de la préoccupation environnementale. Il faudra attendre le Sommet de RIO de 1992 pour que, sous la pression des pays du Sud, la dimension sociale du développement durable naisse. Cependant, les trois piliers du concept resteront largement déséquilibrés en faveur de l'environnement. En 1972, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (le PNUE) donne pour la première fois un nom à cette idée : l'« *éco-développement* ». Il faut attendre les années 1980 pour voir apparaître le terme de « *sustainable development* », signifiant littéralement développement « soutenable », mais communément traduit par développement durable. En 1987, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, mandatée par le Secrétaire Général des Nations Unies rend un rapport intitulé « *Nôtre avenir à tous* » et institutionnalise l'expression de développement durable. Le rapport Brundtland<sup>70</sup> définit le développement durable comme « *un développement qui satisfait les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». Alain Etchegoyen souligne le pouvoir des mots. Selon lui, le choix de la locution développement durable est opératoire car elle « *lève des ambiguïtés et des contradictions héritées des mots mêmes de responsabilité et de valeur, parasitées par le cynisme ou l'incompréhension* »<sup>71</sup>. En 1992 au Sommet de Rio, le développement durable se hisse en haut de l'agenda politique de la

---

<sup>68</sup> DESCARTES René, *Discours de la Méthode*, Flammarion, Paris, 2000, 192p

<sup>69</sup> *Cours d'économie politique pratique*, 1820, cité par René PASSET, *L'économique et le vivant*, Paris, 1996, Economica, *op. cit.* p34

<sup>70</sup> Du nom de la présidente de la commission, la norvégienne Gro Harlem Brundtland

<sup>71</sup> ETCHEGOYEN Alain, « le sens du développement durable », *Les Échos*, 18 mars 2003

communauté internationale avec l'adoption de la Déclaration de Rio et l'élaboration de l'Agenda 21, un programme d'action de gestion des biens publics mondiaux. Non contraignant, ce programme fixe les objectifs à atteindre ainsi que les moyens à mettre en œuvre. Les champs d'influences du développement durable sont extrêmement vastes. Classiquement, le développement durable repose sur « *trois piliers interdépendants qui se renforcent mutuellement* », le développement économique, social et la protection de l'environnement, mais se fait aujourd'hui ressentir sur bien d'autres domaines, notamment politiques et culturels.

Ce n'est qu'au tournant des années 2000 que le développement durable s'immisce dans le monde entrepreneurial pour devenir un enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise. Peu à peu, les entreprises prennent conscience de l'impératif de gestion de la rareté et de prise en compte de données extra-économiques. Par conviction, pragmatisme ou opportunisme, les firmes multinationales s'emparent du concept de RSE, forme d'engagement en faveur du développement durable à l'échelle micro-économique. « *La RSE n'est plus à considérer comme le dernier thème à la mode : l'entreprise doit se mettre en adéquation avec le nouveau paradigme du XXI<sup>e</sup> siècle, le développement durable* »<sup>72</sup>. L'élaboration de politiques efficaces en matière de développement durable ne se fera pas sans le concours des acteurs incontournables que sont les multinationales. Ainsi, le Sommet de Johannesburg de 2002 donne une nouvelle impulsion au développement durable en invitant pour la première fois à sa table des chefs d'entreprises.

Le développement durable a suivi un logique « *top-down* »<sup>73</sup>. D'abord insufflée par les organisations internationales, la notion est aujourd'hui adoptée tant par les citoyens que les entreprises. Le revers du succès fait que l'expression a tendance à être utilisée comme un "mot-valise" et vidé de sa substance, notamment par les médias. « *À vouloir tous utiliser le vocable "développement durable", au mieux, vous laisserez rapidement indifférent, au pire, vous serez taxé de cynisme, ce que ne manquera pas de croire un*

---

<sup>72</sup> RIOS Michel, fondateur RSE Paradigm21, « Trois termes indissociables : stratégie, développement durable et innovation », *le Journal du Net*, 20 octobre 2008

<sup>73</sup> Expression de Patrick d'Humièrre, membre du Conseil National du Développement et fondateur de la société Ecodurable.

*public qui n'est pas acquis à votre cause* »<sup>74</sup>. En juin 2005, un sondage intitulé «les Français et le développement durable » effectué pour le Club RmD2 révèle que si 58,5% des sondés disent avoir entendu parler du développement durable, seulement 16,2% affirme pouvoir le définir. C'est la raison pour laquelle certaines ONG comme Green Peace Québec refuse d'employer le terme, trop galvaudé selon eux. Malgré les difficultés et les critiques, la notion de développement durable s'est imposée au cours des vingt dernières années et a posé le cadre de réflexion pour la refonte du modèle économique international et le rôle des entreprises.

Après l'éthique et le développement durable, il convient de définir le concept de responsabilité, au cœur de la controverse sur la RSE, et la notion de principe de précaution qui en découle.

## **2. Responsabilité et Principe de Précaution**

Le mouvement moderne de Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait écho aux questionnements de penseurs comme Max Weber avec sa distinction entre éthique de conviction et éthique de responsabilité et Hans Jonas dont le nouvel impératif pose la base théorique du développement durable sur fond de crise de la modernité.

### **a. « Le temps des responsables »<sup>75</sup>**

La liberté d'action est le préalable indispensable à toute responsabilité. Il n'y a pas de responsabilité sans liberté, mais il n'y a pas non plus de responsabilité sans pouvoir. « *Le pouvoir se paie toujours en responsabilités. Qui désire l'un doit l'autre* »<sup>76</sup>. Historiquement, la problématique de la responsabilité resurgit au lendemain de la seconde guerre mondiale lorsque le monde découvre l'horreur des camps de concentration nazis. C'est par sa défaillance qu'un individu rend sa responsabilité manifeste. L'être responsable est celui qui agit en sachant qu'il devra et voudra répondre

---

<sup>74</sup> HEIDERICH, « La fin du développement durable ? », communication-sensible.com, 21 janvier 2003

<sup>75</sup> ETCHEGOYEN Alain, Le temps des responsables, Julliard, 1993, collection Agora, p53

<sup>76</sup> *ibid*, p60

de ses actes<sup>77</sup>. Max Weber distingue l'éthique de conviction, proche de la morale, se référant aux valeurs et l'éthique de responsabilité<sup>78</sup>, pragmatique. Avec Weber, la responsabilité devient en quelques sortes la morale de celui qui n'a plus de morale. On évite le mal plus qu'on ne vise le bien afin que dans l'ensemble le bien excède le mal. L'éthique de responsabilité consiste à œuvrer à la promotion du meilleur état de choses pour le plus grand nombre de protagonistes<sup>79</sup>. La difficulté réside alors dans le fait qu'une attitude responsable peut s'avérer immorale et le corollaire de la responsabilité est le risque d'inaction. Sartre surmonte cette difficulté en affirmant que l'homme est condamné à être libre<sup>80</sup>, car ne pas choisir est déjà choisir. Il ajoute que l'homme est responsable de lui-même mais aussi de l'humanité dans son ensemble<sup>81</sup>.

Transposée au monde économique, l'analyse sartrienne fait de l'entreprise une entité responsable envers la société dans son ensemble. Mais l'application à l'entreprise du concept de responsabilité ne va pas de soi. D'une part parce qu'il est difficile d'établir l'autonomie de la volonté d'une organisation<sup>82</sup>, « *on ne peut pas mettre une entreprise en prison* »<sup>83</sup>, et d'autre part parce que la responsabilité envers autrui peut mener à une responsabilité potentiellement infinie et inhibitrice. Or l'entreprise ne peut et ne doit être tenue pour responsable de tous les maux de la société. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise renvoie à deux dimensions distinctes de la responsabilité : s'engager (*responsibility*) et rendre des comptes (*accountability*). Tandis que le premier terme ne suppose aucune obligation, en cas de non-respect des obligations, le second implique une sanction. Ainsi, deux visions concurrentes de la responsabilité des entreprises se font face. D'une part la RSE comme obligation contraignante et d'autre part la RSE comme engagement volontaire. Cette ambivalence est au cœur des débats sur la Responsabilité

---

<sup>77</sup> ETCHEGOYEN Alain, Le temps des responsables, Julliard, 1993, collection Agora, *ibid*, p53

<sup>78</sup> WEBER Max, « La profession et la vocation de politique » dans Le savant et le politique, (première édition 1919), traduction Colliot-Thélène, La Découverte, 2003

<sup>79</sup> CANTO-SPERBER Monique et OGIEN Ruwen, La Philosophie Morale, Que sais-je ?, PUF, n° 3696, 1<sup>ère</sup> édition 2004

<sup>80</sup> SARTRE, L'être et le néant, Gallimard, Paris, 1976, première édition 1943

<sup>81</sup> SARTRE, L'existentialisme est un humanisme, Folio Essais, 1996, première édition 1946

<sup>82</sup> BALLEST Jérôme, DE BRY Françoise, L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, 2001, p. 143

<sup>83</sup> Notre traduction de « One cannot jail a corporation », "Corporate Crime" by Amitai Etzioni and Derek Mitchell, in International Handbook of White-Collar and Corporate Crime, PONTEL H. and GEIS G., Springer, 2006, p 187

Sociale de l'Entreprise. Bien que dénommée responsabilité "sociale", l'entreprise a une responsabilité qui est triple, à la fois sociale, économique et environnementale.

Une des difficultés consiste à savoir si l'on évalue la responsabilité à l'aune des actes ou bien à l'aune des conséquences des actes, sachant que celles-ci peuvent être imprévisibles. Dans un contexte d'incertitude permanente, il est possible d'être "responsable mais pas coupable", en effet, il peut y avoir responsabilité sans culpabilité puisque la faute peut être dérogée de l'intention.

L'avènement du "temps des responsables", appelle la prudence et a conduit à la formation d'un principe dit de précaution introduisant une nouvelle forme de responsabilité : la responsabilité pour risque sans faute.

## **b. Principe de Précaution**

Selon Hans Jonas, auteur à l'origine du principe de précaution, « *nous n'avons pas le droit de choisir le non-être des générations futures à cause de l'être de la génération actuelle* »<sup>84</sup>. « *L'humanité s'est dotée des moyens de se suicider*<sup>85</sup> », il est donc nécessaire d'adopter un nouvel impératif. Contrairement à l'impératif catégorique kantien<sup>86</sup>, ce nouvel impératif s'adresse non pas à la conduite privée mais à la communauté dans son ensemble : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur la terre* » et « *de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie* »<sup>87</sup>. Nous vivons dans un système régi par la loi d'entropie<sup>88</sup>, c'est-à-dire périssable et la prise de conscience collective de cet état nous contraint à la précaution. En 2005, à l'initiative de Jacques Chirac, le principe énoncé à l'article 5 de la Charte de l'environnement, a été ajouté au préambule de la constitution française. L'essor de nos capacités techniques

---

<sup>84</sup> JONAS Hans, Le principe responsabilité, 1979, traduction J. Greisch, Cerf, Collection « Champs », 1990, p64

<sup>85</sup> ATTALI Jacques, La voie humaine, Fayard, 2004, p37

<sup>86</sup> KANT Emmanuel, Critique de la raison pure, Flammarion, 2006, (1ère édition 1781), 749p

<sup>87</sup> JONAS Hans, Le principe responsabilité, 1979, traduction J. Greisch, Cerf, Collection « Champs », 1990, *op. cit.* p66

<sup>88</sup> Mise en évidence par Sadi Carnot en 1824

s'accompagne de nouveaux défis sociopolitiques dont nous sommes parfois incapables d'évaluer avec certitude les implications. « *La science, alors qu'elle fait progresser nos connaissances, a amplifié l'insécurité* »<sup>89</sup>. Les experts ne prétendent plus expliquer le réel. Le risque et l'incertitude sont des données avec lesquelles la politique moderne doit composer. « *Dans la société mondiale du risque, l'être humain s'efforce de se sauver des catastrophes qui n'existeraient pas sans lui* »<sup>90</sup>. On assiste à la fin du mythe du progrès, il ne s'agit plus de réaliser le paradis sur terre mais d'éviter le pire. En ce sens, « *le politique devient un art du moins* »<sup>91</sup>. Le fameux principe de précaution est une évolution des modes de décision qui traduit ce sentiment de crainte permanent et la nécessaire prise en compte de la responsabilité non mesurable à l'égard du futur qui en découle. Il s'agit d'« *une approche de gestion des risques qui s'exerce dans une situation d'incertitude scientifique qui exprime une exigence d'action face à un risque potentiellement grave sans attendre les résultats de la recherche* »<sup>92</sup>. Les entreprises, au cœur du système économique sont, de ce fait, tout particulièrement intéressées par le concept qui implique le renversement de la charge de la preuve qui est désormais imputée à l'entreprise. Il est à noter que ce principe fait l'objet d'une vive controverse. Certains y voient l'antithèse du principe de responsabilité et une insécurité juridique majeure compte tenu du fait qu'« *une entreprise pourra toujours craindre qu'on interdise demain ce qu'on avait permis hier* »<sup>93</sup>.

L'émergence progressive ou la résurgence de ces notions d'éthique, de développement durable et de responsabilité contribuent à l'essor du concept de Responsabilité sociale de l'entreprise, voire plus largement à un changement de paradigme majeur. Comme le rappelle Amitai Etzioni, « *un paradigme a deux fonctions essentielles : aider à comprendre le monde et aider ceux qui agissent au sein du monde* »<sup>94</sup>, ici les entreprises en passe de devenir citoyennes.

---

<sup>89</sup> Ulrich Beck, *La société du risque*, Flammarion, 2003, p147

<sup>90</sup> « La dynamique politique de la société mondiale du risque », Ulrich Beck, Conférence du 13 décembre 2004 à Paris dans le cadre du séminaire économie de l'environnement et développement durable co-organisé par l'Iddri et le MEDD.

<sup>91</sup> *ibid*

<sup>92</sup> Lignes directrices pour l'application du principe de précaution », émis par la DG XXIV de l'Union Européenne le 17 octobre 1998.

<sup>93</sup> EWALD François, « Querelles de précaution », *Enjeux*, juillet-août 2008, *op. cit*

<sup>94</sup> ETZIONI Amitai, *The Moral Dimension. Towards a New Economics*, *op. cit*, p.237



## Section 2: La RSE entre théorie et pratique

L'examen des différentes conceptions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait apparaître une grande diversité, une sorte de RSE "à la carte", et résulte en une incertitude quant au contenu à donner à une notion qui suscite de plus en plus d'intérêt.

### A. Qu'est-ce que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ?

Dans un article publié en 1999<sup>95</sup>, l'un des auteurs les plus connus du courant *Business & Society*, A. B. Carroll dénombrait environ vingt définitions différentes de la RSE. Ce qui explique que la notion soit parfois qualifiée de "concept ombrelle" abritant toutes sortes de revendications. « *La RSE est un terme génial, il signifie quelque chose mais pas la même chose pour tout le monde* »<sup>96</sup>. Selon le "père fondateur" de la RSE moderne, Howard Bowen, « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* »<sup>97</sup>. Près de cinquante ans plus tard, la Commission Européenne considère qu'« *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »<sup>98</sup>. La définition de la RSE varie selon les époques et les auteurs et n'est pas encore stabilisée mais toujours en cours de construction. Il n'existe ainsi dans la

---

<sup>95</sup> Archie B. CARROLL, « Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Concept », *Business & Society Review*, Vol. 38, no. 3, 1999

<sup>96</sup> VOTAW Dow, *The corporate dilemma. traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs, N.J., 1973, p57

<sup>97</sup> BOWEN Howard, *Social Responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New York, 1953, p.6

<sup>98</sup> Glossaire du Livre Vert de l'Union Européenne, Commission des Communautés européennes, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles, juillet 2001.

littérature managériale aucune consensus sur la définition de la RSE. Malgré cette équivocité, il est possible de dégager deux grandes constantes constitutives de la notion de RSE : la prise en compte des parties prenantes et la notion de « triple bottom line ».

### **1. La théorie des parties prenantes ou « stakeholders »**

La théorie des parties prenantes défend une vision partenariale de l'entreprise en opposition avec la vision actionnariale classique. La nouvelle culture d'entreprise promeut le bénéfice global plutôt que le simple profit. L'entreprise responsable est celle qui est attentive aux attentes et préoccupations de ses parties prenantes. Les partenaires de l'entreprise ne sont plus seulement des *shareholders*<sup>99</sup> (actionnaires) mais également des "parties prenantes", ou "parties intéressées", c'est-à-dire, selon Freeman, tout groupe ou personne pouvant influencer ou être influencé par les activités d'une organisation, à savoir l'entreprise<sup>100</sup>. Si le terme de partie prenante est désormais reconnu, il convient de préciser qu'il n'existe pas de consensus concernant la signification de ce que Freeman appelle le « *principe de qui ou quoi compte réellement ?* »<sup>101</sup>. L'entreprise est une « *constellation* »<sup>102</sup> d'intérêts concurrents qu'il convient de satisfaire même s'il apparaît impossible de tous pleinement y répondre. On distingue généralement trois catégories de parties prenantes, les parties prenantes primaires, directement impliquées dans le processus productif (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) ; les parties prenantes secondaires ayant des relations reposant sur un contrat implicite avec l'entreprise (ONG, collectivités territoriales...) et les parties prenantes muettes (la faune et la flore). Enfin, il convient de rajouter à cette typologie les tiers absents comme les générations futures. La définition proposée par Freeman est suffisamment large pour inclure ces quatre catégories de parties prenantes. À l'inverse, d'autres auteurs donnent une définition très étroite des parties prenantes, limitée aux groupes dont l'entreprise est dépendante pour sa pérennité.

---

<sup>99</sup> Le terme de *stakeholders* a été popularisé par R. E. Freeman

<sup>100</sup> FREEMAN R. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>101</sup> Expression « *the principle of who or what really counts* » est devenue usuelle

<sup>102</sup> DONALSON and PRESTON, « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, p. 65, cité dans CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, *op. cit.* p251

La RSE s'opère envers les parties prenantes au sens large ou restreint et consiste en la prise en compte des trois piliers du développement durable, le « triple bottom line ».

## 2. Le « triple bottom line » économique, social et environnemental

À travers la RSE, l'entreprise entend démontrer qu'elle est « économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine »<sup>103</sup>. Ces trois dimensions sont désignées par la notion de « triple bottom line »<sup>104</sup> ou triple résultat et souvent représentées sous la forme de trois cercles qui s'entrecroisent. L'entreprise doit alors réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre les trois dimensions. Les zones d'intersections entre les cercles représentent à la fois un risque et une opportunité pour l'entreprise<sup>105</sup>. Le cœur de l'intersection entre les trois cercles représente la durabilité où «soutenabilité». Même si une démarche RSE efficace nécessite une approche holistique, c'est-à-dire la prise en compte des trois objectifs sur un pied d'égalité<sup>106</sup>, dans les faits, les entreprises peuvent être tentées de compenser un mauvais résultat dans un domaine par un bon dans un autre. C'est pour éviter une telle logique de contournement que la notion de *Corporate Social Performance* ou performance globale a été avancée. La CSP permet d'appréhender les résultats d'une entreprise à travers une grille de lecture à la fois multi-acteurs et multi-critères<sup>107</sup>. On se réfère parfois également au slogan du « triple P », en référence à la triple dimensions, économique, sociale et environnementale de la RSE. Il en existe deux interprétations, révélatrices des divergences que suscite la RSE. Selon les milieux d'affaires, les trois p correspondent à « *People, Planet, Profit* », alors que selon les organisations internationales et la société civile, ils renvoient à « *People, Planet, Prosperity* ». A.B.Carroll, donne une définition en quatre niveaux de la RSE considérée comme fondatrice<sup>108</sup>. Les deux premiers niveaux correspondent aux responsabilités

---

<sup>103</sup> *ibid* p26

<sup>104</sup> Concept proposé par John ELKINGTON dans son ouvrage *Cannibals with Forks. Tre Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford, 1999

<sup>105</sup> ELKINGTON J., *Cannibals with Forks. Tre Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford, 1999, *op. cit.*, p.70-96.

<sup>106</sup> CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, 2004, Paris, La Découverte, *op. cit.* p118

<sup>107</sup> *ibid* p118

<sup>108</sup> CARROLL, « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol 4, 1979, *op. cit*

économiques et juridiques et renvoient à la vision restreinte de la RSE défendue par Milton Friedman. La RSE n'implique aucunement la remise en cause de la fonction d'accumulation du capital. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit être profitable. Le premier niveau de la rentabilité est la condition indispensable sur laquelle repose les trois niveaux inférieurs. « *Il faut être économiquement fort pour être socialement généreux* »<sup>109</sup>. Le deuxième niveau correspond aux responsabilités légales (respecter la loi), le troisième aux responsabilités éthiques et enfin le quatrième aux responsabilités philanthropiques. Cette définition est souvent représentée sous la forme d'une pyramide, avec à la base les responsabilités économiques et au sommet les responsabilités philanthropiques, chaque niveau dépendant du niveau inférieur. Alors que la satisfaction des deux premiers niveaux est exigée, la satisfaction de la responsabilité éthique est attendue et celle de la responsabilité philanthropique est désirée. Cette définition a un avantage théorique certain mais ne rend cependant pas compte des interactions entre les différents niveaux (l'activité philanthropique peut avoir des répercussions positives sur les résultats économiques et financiers) et des arbitrages qu'il est parfois difficile mais nécessaire d'effectuer entre le social et l'économique. Ces dilemmes sont liés à l'activité même de l'entreprise. Ainsi, comme le montre le rapport 2001 de Novo Nordisk<sup>110</sup>, laboratoire danois spécialisé dans la production d'insuline, l'industrie pharmaceutique est confrontée à un dilemme : comment concilier protection des brevets et par là même la rentabilité avec les besoins d'accès aux soins des pays en voie de développement ? Quoiqu'il en soit, « *il n'y a pas de causalité économique pure, parce que l'économie n'est pas un système fermé et qu'elle est partie dans l'existence totale et concrète de la société* »<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> Jean AZEMA, Directeur général de Groupama, cité dans BARTHELEMYA. et DOUËNÈL C., Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Editions Autrement, Paris, 2008, p19

<sup>110</sup> Rappelons que Novo Nordisk faisait partie des 38 laboratoires qui ont attaqué en justice l'Afrique du Sud lorsque son gouvernement a décidé d'acheter des génériques à bas prix contre le sida.

<sup>111</sup> MERLEAU-PONTY Maurice, Phénoménologie de la perception, Gallimard, Paris, 1976, p205

Une définition opérationnelle et relativement consensuelle de la RSE consiste à envisager celle-ci « *comme les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion de la RSE et les résultats de cette gestion tels qu'ils se déploient dans les interactions entre une organisation et ses parties prenantes* »<sup>112</sup>.

Une fois la RSE et les concepts qui l'entourent définis, il reste à traduire les mots en actes. La Responsabilité sociale de l'entreprise se manifeste certes par des déclarations d'intention qui doivent cependant s'ensuivre d'une mise en œuvre de ces principes responsables dans le quotidien de l'entreprise.

## **B. Du discours à la praxis**

Individuels ou collectifs, comme les « Global Sullivan Principles », les codes de conduites et chartes éthiques font florès. Le caractère volontaire et non obligatoire de ces textes est très critiqué par les tenants d'une RSE contraignante. Lorsque ces déclarations d'intention sont sincères, leur mise en œuvre au quotidien ne va pas sans poser de problèmes.

### **1. La RSE volontaire: une éthique en toc?**

Mais les valeurs affichées par les multinationales sont-elles sincères? Les démarches RSE des entreprises relèvent-elles plus de l'éthique ou de la "cosmétique"? Dans sa forme actuelle, la RSE consiste majoritairement en une autorégulation même si, nous le verrons, des législations contraignantes commencent à voir le jour.

Plusieurs théories explicatives de l'intérêt croissant des multinationales pour la RSE ont été formulées. La théorie dite instrumentale est la plus sceptique à l'encontre de la RSE

---

<sup>112</sup> GOND Jean-Jacques et IGALENS Jacques, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Que sais-je ?, PUF, n°3837, 2008, *op. cit.* p40

qu'elle considère comme un pseudo altruisme entrepreneurial. Selon les tenants de cette théorie du soupçon, la RSE n'est que pur cynisme, un outil stratégique de maximisation du profit de plus. Comme le paternalisme en son temps, la RSE ne serait qu'une tentative de légitimation du capitalisme et un moyen d'asseoir la domination des multinationales. La théorie sociopolitique explique la RSE en termes de recherche de pouvoir, la théorie culturaliste envisage la RSE comme la volonté de calquer l'activité de l'entreprise sur les valeurs de la société. Enfin, selon la théorie constructiviste, l'entreprise et la société se co-construisent et la RSE traduit l'idée que l'existence même du monde des affaires dépend de la société. Nombres d'entreprises se mettent à rédiger des codes de conduites ou des chartes. Non contraignants, ces codes s'appuient généralement sur des référentiels internationaux tels que la GRI<sup>113</sup>. La pertinence de ces codes est régulièrement remise en cause du fait de leur caractère souvent non négocié et de l'absence de contrôle de leur application.

Selon les détracteurs de la RSE, l'accaparement de l'éthique par l'entreprise aurait pour conséquence l'établissement d'un ordre économique autonome édictant ses normes de conduite en faisant fi des pouvoirs publics et de toute forme de représentativité. D'autant que ces documents n'ont aucune valeur juridique et ne sont, par conséquent, pas opposables. Le respect des engagements affichés dépend du bon vouloir de l'entreprise qui n'est soumise à aucune obligation légale de les respecter. La codification peut alors ne devenir qu'un pur exercice rhétorique et marketing en vue de limiter les accusations potentielles, une sorte de « *concours de beauté* »<sup>114</sup>. Au grand dam des ONG, les démarches volontaires peuvent parfois manquer d'ambitions et reviennent souvent à simplement respecter les réglementations en vigueur. Les multinationales sont alors louées pour avoir simplement respecté la loi. Pour paraphraser une célèbre citation, les multinationales ont les mains pures ; par malheur, elles n'ont pas de mains<sup>115</sup>. La RSE aux vertus autorégulatrices est perçue par certains comme le « cheval de Troie de la

---

<sup>113</sup> Global Reporting Initiative

<sup>114</sup> JACQUET Pierre, « L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable » ? », membre du Cercle des Economistes et Economiste en chef de l'AFD, Mai 2008, Rencontres économiques 2008 d'Aix-en-Provence

<sup>115</sup> En référence à PEGUY Charles, Victor-Marie comte Hugo, Gallimard, 1942, p331

mondialisation” dont le but plus ou moins affiché serait d’éviter l’édiction d’une réglementation coercitive.

Malgré les limites d’une RSE volontariste, une telle démarche, bien qu’encore balbutiante dans leur mise en œuvre, a pour principal mérite d’initier la négociation et le dialogue social sur des questions contemporaines fondamentales.

## **2. La RSE : mode d’emploi**

La RSE, « *c’est naturel intellectuellement, mais opérationnellement, ce n’est pas facile* »<sup>116</sup>. Le concept de RSE reste flou aux yeux de bons nombres de dirigeants et à bien des égards peu opérationnel. Malgré la progressive prise de conscience des enjeux de la RSE, beaucoup d’entreprises succombent encore au « *syndrome de Monsieur Jourdain* »<sup>117</sup> en déclarant faire du développement durable “sans le savoir” et rechignent à mettre en place une politique de RSE concrète.

La majorité de la littérature sur la RSE sous-estime les difficultés qu’implique l’application pratique de la RSE et nourrit ainsi l’idée d’un discours incantatoire détaché de la réalité quotidienne de l’entreprise. La RSE en fait implique un réel changement de culture et de mentalités des managers. En plus d’introduire une complexité supplémentaire dans le management stratégique de l’entreprise, la mise en place d’une politique de RSE a un coût considérable qui implique un dépassement de la vision court termiste traditionnelle : Jusqu’à 20 000 dollars pour un audit environnemental ou social<sup>118</sup>. La RSE suppose la multiplication des médiateurs entre l’entreprise et son environnement social. La délimitation des frontières des firmes multinationales est de plus en plus difficile à établir. La nationalité même de l’entreprise globalisée pose parfois problème. Qu’elle est la nationalité d’une multinationale dont le siège social est situé à Londres, les unités de production dans les pays du sud, les filiales de commercialisation

---

<sup>116</sup> BARTHELEMY Amandine et DOUËNÈL Corinne, Vivre l’entreprise responsable. salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Editions Autrement, Paris, 2008, *op. cit.* p14

<sup>117</sup> « Le syndrome Monsieur Jourdain », entretien avec Chloé Cibulka : consultante senior au cabinet Utopies, Alternatives Economiques, n°242, décembre 2005

<sup>118</sup> SEVERINO Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », Le Monde Economie, 1<sup>er</sup> juin 2005

dans les différents pays industrialisés et dont les capitaux proviennent d'investisseurs de multiples nationalités ? L'unité de lieu de production chère à Richard Ford n'est plus. La sous-traitance et l'externalisation des activités de production rendues possible par la faiblesse des coûts de transport et le développement d'Internet ont transformé les multinationales en nébuleuses, en réseau, voire en entreprises nomades. Cet éclatement entraîne notamment une diversification et complexification des statuts de l'emploi. Le salarié peut être « *physiquement dedans et juridiquement dehors* » ou « *physiquement dehors et juridiquement dedans* »<sup>119</sup>. D'aucuns estiment que l'entreprise globalisée souffre d'hypertélie<sup>120</sup> c'est-à-dire que sa sur-expansion devient un obstacle à son efficacité. La commercialisation de produits socialement responsables supposent une vérification de la chaîne de sous-traitance et des fournisseurs en amont et en aval. Cet éclatement pose des difficultés d'accès à l'information, de lisibilité et donc de contrôle tant pour les tiers chargés d'effectuer des audits que pour la maison mère. Or, ce sont bien dans les activités délocalisées que les problèmes sociaux et environnementaux se posent avec le plus d'acuité.

Comment mettre en place une véritable politique de RSE ? Il n'existe pas de modèle unique, la première décision consiste à créer une direction du développement durable qui peut être soit autonome soit rattachée à la direction générale ou aux ressources humaines, en fonction de la perception de la priorité des risques<sup>121</sup>. Cette équipe, souvent restreinte en nombre, travaille ainsi en collaboration étroite avec les autres services de l'entreprise, notamment la communication. Il y a peu, seules quelques entreprises pionnières, comme Danone depuis 1997 avec la "Danone Way", disposaient d'un service dévolu à la RSE. À de rares exceptions<sup>122</sup> près, il est encore très rare que la mise en œuvre des objectifs développement durable soit prise en compte dans l'évaluation de la performance du manager par son supérieur. La mise en œuvre concrète de la RSE est fortement liée aux caractéristiques du secteur d'activité, de l'entreprise, et même du service considéré mais également de manière plus large aux aspects culturels du pays dans lequel l'entreprise est

---

<sup>119</sup> BESSON, *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, 1997

<sup>120</sup> CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, 2004, Paris, La Découverte, op. cit. p25

<sup>121</sup> CANFIN Pascal, « RSE, mode d'emploi », *Alternatives Economiques- Pratique* n°20- septembre 2005

<sup>122</sup> Cette grande maturité en matière de RSE se retrouve notamment chez Danone et au sein de la division loisirs-tourisme d'Accor



installée. Une chose est certaine, la sensibilisation et la formation des acteurs aux risques sociaux et environnementaux est une étape indispensable au long et périlleux processus de mise en œuvre de la RSE. La condition de l'émergence et de la pérennité d'une entreprise responsable est une révolution des mentalités, à commencer au sein des Business School de monde entier. Il serait bon de se rappeler que dès sa création, Harvard University prévoit un cours intitulé « moral du commerce ». Une RSE bien comprise appelle une transformation radicale de l'imaginaire économique.

Les difficultés et les incertitudes sont nombreuses et encore très peu de multinationales ont pris la mesure des enjeux et intégré les questions de RSE dans leur politique managériale. La majorité des multinationales ont conscience du décalage entre leur discours, peut être sincère, et la pratique et tentent, autant que faire ce peut, de répondre aux nouvelles pressions qui s'exercent sur elles.

## **Chapitre II- L'entreprise « sous pression durable »**

L'entreprise mondialisée est sommée de s'engager dans des politiques de responsabilité sociale, non plus seulement sous les pressions classiques de type actionnariales et salariales, mais également sous la pression grandissante de la société civile, des organismes spécialisés, des instances internationales et même des Etats. Jusqu'alors volontaire, la Responsabilité sociale de l'entreprise apparaît désormais de plus en plus comme une nécessité, une quasi-obligation. Les grandes firmes multinationales sont plus que jamais sous haute surveillance, « *sous pression durable* »<sup>123</sup>.

### **Section 1 : Réveil de la société civile et création d'organismes spécialisés**

Les temps changent, la société civile ne tolère plus les agissements « *manifestement nuisibles et injustes* »<sup>124</sup> des multinationales qui se retrouvent de ce fait dans la ligne de mire des revendications citoyennes. La prise de conscience collective des risques engendrées par l'activité de certaines grandes entreprises a fait diminuer le seuil de tolérance. La société civile et la montée en puissance des acteurs non étatiques font désormais pression pour que les multinationales rendent des comptes et modifient leurs comportements.

---

<sup>123</sup> Titre Enjeux- Les Echos, octobre 2008

<sup>124</sup> DUSKA, Business ethics : Oxymoron or good business ?, Business Ethics Quarterly, 2000, p. 117

## A. Opinion publique, ONG et Médias

Qui a dit que l'opinion publique n'existe pas ? Son poids est de plus en plus grand et les multinationales en savent quelque chose. Mobilisée par les organisations non gouvernementales devenues incontournables, et relayée par des médias de plus en plus accessibles, l'opinion publique n'hésite plus à rappeler aux multinationales le contrat implicite qui les unies à leur environnement social et naturel.

### 1. Le « consomm'acteur » : naissance d'un consommateur engagé et responsable

Le réveil de l'opinion publique constitue un des moteurs clés de la nouvelle responsabilité d'entreprise. Le monde est devenu un « *village global* »<sup>125</sup> au sein duquel évolue des « citoyens du monde ». Les progrès de transport et de communication ont permis la mondialisation des échanges économiques et financiers mais également des opinions publiques. L'émergence d'une « *société civile mondiale* »<sup>126</sup> de plus en plus consciente des enjeux du développement durable et encline à s'engager dans une consommation responsable vient contre balancer le pouvoir des géants que sont les firmes multinationales. Personne ne fera plus croire que le nuage de Tchernobyl s'est arrêté à la frontière française.

Si le terme altermondialiste vient qualifier une réalité contemporaine, l'activisme social n'est pas un phénomène nouveau. Paru en 1906, le livre de Upton Sinclair dénonçant les pratiques des abattoirs de Chicago fit scandale. Près de cent ans plus tard, largement inspiré de l'ouvrage de Sinclair, Eric Schlosser publiait *Fast Food Nation : The Dark*

---

<sup>125</sup> Expression popularisée par Marshall McLuhan dans son ouvrage The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man

<sup>126</sup> RUANO-BORBALAN J-C, « la société civile mondiale : mythes et réalités », Sciences Humaines, n° 130, août-septembre 2002

*Side of the All-American Meal*<sup>127</sup>. Si les contestations de la société civile se sont institutionnalisées au cours du XX<sup>e</sup> siècle, dès le XVIII<sup>e</sup>, en Angleterre, le boycott du sucre de canne des Caraïbes produit par les esclaves, abouti à la loi du 25 mars 1807<sup>128</sup>. Des pots de sucre portant l'inscription «*Sucre d'Inde orientale non produit par les esclaves*» témoigne de ce premier mouvement de consommateurs<sup>129</sup>. Les organisations de consommateurs français sont traditionnellement davantage orientées vers la défense "classique" des intérêts des consommateurs que vers la consommation engagée parfois appelée la "consomm'action". Depuis le milieu des années 1990, des associations spécialisées dans les problématiques de RSE ont vu le jour, comme le collectif De l'éthique sur l'étiquette, et bon nombre d'organisations préexistantes ont élargi leur domaine d'action à ces nouvelles préoccupations. Ainsi, parallèlement à son activité classique de défense des consommateurs l'Union de Consommateur (UFC) –Que Choisir qui, créée en 1951, s'engage depuis 2004 dans des campagnes de RSE<sup>130</sup>.

Les consommateurs s'enquêtent de plus en plus des conditions sociales et environnementales dans lesquelles ont été fabriqués les produits qu'ils consomment et deviennent ainsi des "consomm'acteurs". À la question « pour vous décider à acheter un bien ou un service à une entreprise, l'engagement de celle-ci en matière de responsabilité sociale ou environnementale est-il... ? »<sup>131</sup>, 70% des personnes interrogées apportent une réponse positive. Le respect des normes sociales et environnementales apparaît désormais comme un atout marketing. L'essor du commerce dit équitable atteste de cette nouvelle sensibilité des citoyens consommateurs à des facteurs non-économiques. Quatre types de "consommation citoyenne"<sup>132</sup> peuvent alors être identifiées: la consommation dite de "réassurance", soucieuse des conditions sanitaires ; la consommation solidaire en vue d'un partage des ressources plus juste ; la consommation auto-limitée en vue de préserver

---

<sup>127</sup> SCHLOSSER Eric, *Fast Food Nation : The Dark Side of the All-American Meal*, Houghton Mifflin, 2001, p. 288

<sup>128</sup> Loi portant sur l'abolition de l'esclavage promulguée par le roi George III

<sup>129</sup> TIBERGHIEN Frédéric, Origines et perspectives de la Responsabilité Sociétale des entreprises, Président de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), *Revue Parlementaire*

<sup>130</sup> *Alternatives Economiques*, n°20, p. 58

<sup>131</sup> Sondage MORI/CSR Europe réalisé auprès de 12 162 personnes représentatives de la population européenne, 2000

<sup>132</sup> JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006

des ressources finit et en opposition avec le consumérisme<sup>133</sup> ambiant; et enfin la consommation eco-luxe alliant modernité et écologie. Malgré cet apparent engouement pour le socialement responsable, la vertu du citoyen a ses limites et la pratique ne suit pas toujours le discours. Selon une étude IFOP effectuée en 2008, 87% des personnes interrogées déclarent rapporter leurs piles usagées dans les points de collecte, contre seulement 30% d'après les chiffres officiels. Cette distorsion se retrouve dans nombre de comportements "citoyens" comme le commerce équitable. Tandis qu'une norme de développement durable semble être admise, les comportements ne suivent pas. Si le consommateur responsable demeure encore parfois introuvable, il n'y a aucun doute que celui-ci est en devenir et que la décision d'achat est appelée à être de plus en plus influencée par des critères extra-économiques. Le déficit d'information du consommateur est l'obstacle majeur à la diffusion de la consommation responsable. La multiplicité des labels et leur manque d'homogénéité conduit à un manque de lisibilité pour le consommateur et donc à un moindre attrait de celui-ci, découragé devant l'ampleur de l'offre éthique.

L'entreprise fait également face à un risque juridique renforcé. Le recours aux tribunaux est extrêmement développé aux Etats-Unis. Les Federal Sentencing Guidelines de 1991 donnent une échelle des sanctions pénales (si les entreprises disposent d'un code éthique celles-ci voient leur peine diminuée). La pratique américaine des « lanceurs d'alerte éthique », les *Whistleblowing*, a été légalisée par la loi Sarbanes-Oxley<sup>134</sup> qui impose aux entreprises de mettre en place des procédures permettant aux salariés de dénoncer un comportement anonymement et en jouissant d'une entière protection. Après de longs débats et deux rejets consécutifs, motivés par le souci de conformité de la loi informatique et libertés<sup>135</sup>, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) fixe les conditions d'un droit « d'alerte professionnelle » début 2006<sup>136</sup>. Le pendant français du *Whistleblowing* était nécessaire pour les entreprises françaises cotées sur une bourse américaine et donc soumises à la loi Sarbanes-Oxley. Une telle distorsion

---

<sup>133</sup> BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, Gallimard, Paris, 1996, 318p

<sup>134</sup> Loi votée le 30 juillet 2002 à la suite du scandale Enron

<sup>135</sup> loi du 6 janvier 1978

<sup>136</sup> « Le "whistleblowing" à la française est né », Cercle d'éthique des affaires, dans *Revue Entreprise éthique*, « Principes éthiques et pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) » prévenir les risques éthiques en entreprises ? », Tome II, n°29, octobre 2008

les obligeaient à l'illégalité d'une part ou de l'autre de l'Atlantique. Contrairement à la loi américaine, la mise en place d'un tel système est facultative et les dénonciations anonymes sont filtrées afin d'éviter tout abus calomnieux. Par ailleurs, la possibilité d'une réforme introduisant en droit français le principe américain de *class action* permettant à un groupe d'individus ayant subi le même préjudice d'agir en justice, fait débat. Une proposition de loi devrait être déposée courant 2009. Aux Etats-Unis toujours, adopté il y a plus de 200 ans, l'*Alien Tort Claims Act* dit Acta est l'une des législations les plus avant-gardiste en la matière. L'Acta permet à un citoyen étranger de déposer une plainte devant les juridictions civiles américaines pour la violation des normes impératives du droit international par une multinationale américaine. Depuis quelques années les affaires se multiplient. Le pétrolier Shell est la première multinationale à avoir été mise en cause par l'intermédiaire cet instrument juridique pour ses activités au Nigeria.

Traditionnellement très réticents à la RSE et partisans de la théorie instrumentale, les syndicats se sont peu à peu ouverts à la RSE. La RSE a longtemps été perçue comme un moyen de diversion, une communication de façade pour éviter toute régulation contraignante. La RSE représenterait un risque de substitution à l'action publique mais aussi à la négociation collective et donc à l'existence et à la pertinence même des syndicats. En effet, les codes de bonne conduite ou chartes éthiques ne sont que très rarement la résultante d'une consultation des parties prenantes et sont édictées unilatéralement par la direction des entreprises. Sur le déclin, les organisations syndicales rêvent de retrouver leur contre-pouvoir perdu. Conscients des enjeux et du rôle à jouer, les syndicats s'ouvrent peu à peu à la RSE. Les syndicats qui ont l'avantage d'avoir une présence permanente dans l'entreprise apparaissent comme des tiers susceptibles de contrôler et alerter en cas d'abus de la part de l'entreprise.

Les entreprises ne sont plus seulement contraintes à être socialement responsables par les acteurs sociaux traditionnels comme les syndicats mais également par la société civile de plus en plus aguerrie, mobilisée en amont et relayée en aval par des porte-parole toujours plus puissants, les organisations non gouvernementales.

## 2. Les ONG: véritables « multinationales du non-marchand »

La montée en puissance des multinationales a eu pour corollaire le développement quantitatif et qualitatif d'organisations non gouvernementales ayant pour but de réguler, autant que faire ce peut, les excès du capitalisme de marché. À la naissance de l'Organisation des Nations Unies, on ne comptait que 41 ONG tandis qu'elles sont aujourd'hui plus de 2000 à être accréditées auprès de l'organisation internationale<sup>137</sup>. Il n'existe aucune définition juridique universellement reconnue qui permette de qualifier une organisation non gouvernementale. Utilisé pour la première fois en 1946 par le Conseil Economique et Social des Nations Unies, le terme d'ONG marquait la volonté de distinguer les associations émanant de la société civile des associations étatiques. Cependant, toute ONG répond à certaines caractéristiques constitutives. Il s'agit d'une entité de droit privé, à vocation internationale ayant des activités visant le bien commun dont la finalité est purement désintéressée. Historiquement, on date la naissance des ONG modernes avec la création de la Croix Rouge par le suisse Henri Dunant en 1864. En réaction aux conséquences humaines de la crise de 1929 et de la Grande Guerre, des organisations humanitaires d'inspiration religieuse voient le jour dans le monde anglo-saxon comme *Save the Children* en 1919. La seconde guerre mondiale favorise la création d'organisations laïques plus grandes. La guerre du Biafra au Nigeria en 1969 marque un tournant important dans l'histoire des ONG. Certains "French Doctors", dont Bernard Kouchner décident de rompre la tradition de neutralité du CICR, d'ailleurs critiqué pour son absence de prise de position face aux crimes nazis, et créent Médecins Sans Frontières en 1971. À l'instar de MSF, les ONG s'engagent alors sur le terrain de la dénonciation publique et deviennent de véritables "marchandes de colère". La médiatisation de leurs actions devient alors la clé de voûte de leur fonctionnement puisqu'elle favorise la collecte de dons et par conséquent leur indépendance vis-à-vis des autorités publiques. La professionnalisation des ONG, notamment en terme de

---

<sup>137</sup> DESCOLONGES Michèle et SAINCY Bernard, Les entreprises seront-elles un jour responsables ?, La Dispute, Paris, 2004, p97

communication, va s'accélérer avec la crise économique des années 1980 et la réduction des financements publics. Leur présence sur le terrain leur confère une grande crédibilité et une légitimité auprès de l'opinion publique. Les ONG, par nature désintéressées, incarnent le Bien et l'altruisme. « *L'acronyme ONG est devenu un label* »<sup>138</sup> qui sous-tend des valeurs considérées comme universelles. On distingue classiquement les ONG "urgentistes" qui agissent sur le terrain en période de crise, les ONG "développementalistes" dont le travail s'inscrit dans le temps long et les ONG dites "lobbyistes", même si les deux premières peuvent également avoir des activités de lobby. Avec la mondialisation, les firmes multinationales deviennent ainsi les cibles privilégiées des ONG "lobbyistes", des groupes de pression ayant pour vocation de dénoncer les agissements jugés répréhensibles afin de susciter le débat et le changement du statu quo. Les ONG « *s'érigent désormais en acteurs de régulation de cette situation d'anomie de l'activité économique mondiale* »<sup>139</sup>.

Il est cependant nécessaire de nuancer la vision angélique qui est souvent donnée des ONG en dégageant certaines limites. La première consiste à rappeler que si les ONG revendiquent une fonction tribunicienne et se disent garantes de l'intérêt commun, celles-ci ne sont pas détentrices d'un mandat électif gage de leur représentativité. Ainsi, certaines ONG peuvent travailler plus ou moins publiquement à des intérêts particuliers, d'autant que leur indépendance est nécessairement limitée par leur besoin de financements. Les ONG veillent sur les comportements des multinationales, mais qui contrôle les veilleurs ? Soumises à une concurrence accrue sur le terrain et à un souci d'efficacité, les ONG se tournent vers les entreprises qui fournissent une part non négligeable du budget de ces nouvelles « *multinationales du non marchants* »<sup>140</sup>. Une seconde limite réside dans le risque d'instrumentalisation par l'image, ce qui a été appelé "l'humanitaire spectacle". En 1993, l'opération "Restore Hope" en Somalie... L'archétype des dérives des ONG demeure l'affaire Brent Spar. La seconde limite a trait à l'indépendance supposée des ONG. Les ONG veillent sur les multinationales mais qui

---

<sup>138</sup> BEAUDOIN Jean-Pierre, *L'opinion c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005, p187

<sup>139</sup> FRANÇOIS Ludovic, « ONG et réputation d'entreprises : La guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, l'Harmattan

<sup>140</sup> Expression empruntée à Kristine Drullion dans son mémoire « Les ONG sont-elles les "sentinelles" de la réputation des entreprises ? », CELSA, 2004/2005



contrôle des ONG ? Enfin, les ONG ne sont pas détentrices d'un mandat électif, celles-ci, bien qu'elles se disent œuvrer pour le bien commun ne sont pas représentatives et leur légitimité peut donc être mise en doute. L'affaire Brent Spar opposant Shell et Greenpeace illustre parfaitement les dérives potentielles des ONG. En 1991, la compagnie pétrolière décide de mettre un terme à l'activité d'une de ses plates-formes pétrolière dénommée Brent Spar en mer du Nord. Après de nombreuses études et consultations auprès d'organisations de défense de l'environnement, la solution de couler la plate-forme est préférée à celle d'un remorquage. Malgré les précautions prise par le pétrolier et l'absence apparente de réticences, la crise éclate en avril 1995 avec l'occupation de la plate-forme par des militants de l'ONG environnementaliste Greenpeace. Un appel au boycott est lancé et des lignes satellites sont même louées par l'ONG pour que les militants puissent être en contact avec la presse. L'opération communicationnelle de Greenpeace est un succès, Shell est montrée du doigt par l'opinion publique comme une multinationale mercantile et cynique. L'affaire prend une telle ampleur que les Etats s'en mêlent. Lors du Sommet du G7, Helmut Kohl demande au Premier ministre britannique John Major de renoncer à l'immersion. Devant tant de pression la compagnie va finalement céder et procéder au remorquage de Brent Spar. Une étude montrera que l'immersion de la plate-forme était sans danger pour l'environnement et Greenpeace reconnaissant ses erreurs d'appréciation enverra une lettre d'excuse à Shell mais le mal est fait. L'information est une arme redoutable. La trop grande crédibilité accordée à des ONG dont la transparence et les intentions laissent parfois à désirer peut amener à des dérives. Appuyé par les relais médiatiques, le pouvoir de pression des ONG sur les multinationales est redoutable. Le rôle de veille des ONG est renforcé par l'apparition d'Internet qui rend possible la mobilisation des internautes du monde entier, à moindre coût et dans des délais et des proportions jamais égalés.

Parallèlement à cette montée en puissance des « *sentinelles* »<sup>141</sup> que sont devenues les organisations non gouvernementales, la pression exercée sur les multinationales s'institutionnalise. Les deux dernières décennies voient naître des agences de notations

---

<sup>141</sup> DRULLION Kristine, « Les ONG sont-elles les “sentinelles” de la réputation des entreprises ? », Mémoire de Master en communication des entreprises et des institutions, CELSA, 2004/2005

sociétales et des fonds d'investissement dits éthiques, des organismes d'un nouveau genre qui viennent renforcer la nécessité pour les entreprises de devenir responsables.

## **B. De nouveaux organismes juges et promoteurs de la RSE**

Compte tenu de la financiarisation croissante de l'économie, le secteur de la finance constitue un important levier de pression. La notion d'investissement socialement responsable ou d'investissement "éthique" et les nouvelles agences de notation extra-financière constituent un enjeu majeur pour le développement futur de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Si quelques entreprises avant-gardistes telles que Body Shop ou Nature et Découvertes dont la stratégie commerciale est axée sur le respect des valeurs, ce sont depuis longtemps engagées à publier des rapports de développement durable, c'est désormais l'ensemble des firmes multinationales qui doit se plier à cet exercice difficile en vue de convaincre des investisseurs eux aussi de plus en plus responsables.

### **1. L'ISR : entrée en bourse du développement durable**

La finance réputée pour son mercantilisme exacerbé se met au goût du jour du développement durable en créant une finance alternative dénommée "Investissement Socialement Responsable" (ISR). Cette "finance responsable" s'appuie sur une idée relativement ancienne et simple : rechercher le rendement des capitaux mais pas à n'importe quel prix. La notion générique d'ISR regroupe des fonds dont la gestion des portefeuilles de valeurs se fait en tenant compte, outre les critères financiers, de facteurs sociaux et environnementaux dans l'appréciation risque-rendement d'un placement. « *Les investisseurs responsables se préoccupent du double rendement de leur investissement : rendement économique et rendement éthique* »<sup>142</sup>. La traditionnelle rentabilité à court terme exigée par les actionnaires fait peu à peu place à une vision plus « durable » et

---

<sup>142</sup> BALLEST Jérôme et DE BRY Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001, p129

long-termiste de la valorisation des sociétés. L'ISR se propose de démontrer la possibilité d'une stratégie « gagnant-gagnant », de rétablir l'image exclusivement mercantile de l'actionnaire et, à terme, de promouvoir un « *capitalisme réconcilié* »<sup>143</sup>.

L'ISR est née aux Etats-Unis où les communautés religieuses, notamment les Quakers, appliquaient des critères d'exclusion à leur choix d'investissement. Ils refusaient ainsi d'investir dans les entreprises dites du « péché » liées à la production d'armes, d'alcool ou de tabac. La notion d'entreprise citoyenne née en 1941 alors que des investisseurs reprochent à la Standard Oil de commercer avec l'Allemagne nazie<sup>144</sup>. Dans le sillon de l'opposition à la guerre du Vietnam, ce mouvement s'institutionnalise avec la création en 1973 de l'*Interfaith Center on Corporate Responsibility*<sup>145</sup> (ICCR). À partir de cette date, les boycotts ne visent plus seulement les « *sin stocks* » (valeurs du péché), mais plus largement les entreprises aux pratiques sociales et environnementales jugées critiquables et aux entreprises entretenant des relations commerciales avec le régime sud-africain de l'apartheid. Les fonds de pension anglo-saxons, avec des systèmes de retraite par capitalisation, sont à l'origine du renouveau de ce mouvement. Par nature, ces fonds privilégient la stabilité à la rentabilité. Ils ont donc intérêt à investir dans des entreprises soutenables à moyen et long terme. Dans un sens, l'ISR permet de retrouver la proximité de l'époque où les gestionnaires d'actifs connaissaient personnellement les entreprises dans lesquelles ils investissaient, proximité que la globalisation financière a mise à mal. Aujourd'hui, nombres de réseaux d'associations de promotion de l'ISR se sont constitué, tant au niveau international (le Social Investment Forum), au niveau européen (l'Euro SIF) qu'au niveau national avec par exemple le « Forum pour l'Investissement Responsable » ou French SIF . La démarche des critères d'exclusion est contestée par les syndicats car elle pénalise indirectement les salariés en raison du secteur d'activité de leur entreprise.

---

<sup>143</sup> RUBINSTEIN,, « L'impact de l'investissement socialement responsable sur l'environnement : quelques éléments de réflexion », *Revue d'économie financière*, n°66, 2002, p. 173

<sup>144</sup>ARONSSOHN Daniel, « Les citoyens américains à l'assaut des multinationales », *Alternatives Economiques* n°156, février 1998

<sup>145</sup> L'ICCR compte aujourd'hui 275 investisseurs institutionnels et travaille à la promotion de la RSE à travers l'ISR.

En Europe, contrairement aux pays anglo-saxons, les critères d'exclusion sont très peu pratiqués. Les industries dont l'activité est à priori néfaste pour l'environnement ne sont donc pas *de facto* exclues. Les fonds d'investissement socialement responsables européens se préoccupent davantage de la stratégie de mise en œuvre des politiques de limitation des externalités sociales et environnementales négatives que du secteur d'activité en lui-même. Ils appliquent une approche positive appelée « *best in class* » qui consiste à sélectionner les « meilleurs » entreprises d'un secteur donnée. Il s'agit d'une approche relative. En effet, une entreprise bien classée ne sera pas nécessairement socialement responsable en tout point et pourra encore avoir quelques défaillances.

L'ISR peut prendre différentes formes<sup>146</sup>, on en distingue généralement quatre: La forme la plus répandue d'ISR est le « placement socialement responsable ». Il consiste à sélectionner les entreprises non plus seulement sur des critères de rentabilité financière mais également sur des critères qualitatifs, sociaux et environnementaux. La gestion de ces placements socialement responsables peut prendre deux formes: exclusive ou intégrée. La gestion exclusive consiste à intégrer au portefeuille que des sociétés classées *best in class*, tandis que la gestion intégrée considère toutes les entreprises et les pondère en fonction de leurs performances sociétales. Ainsi, la gestion intégrée suppose des portefeuilles également constitués d'entreprises socialement moins performantes. On distingue également les « placements solidaires », qui financent des activités favorisant l'insertion des populations les plus défavorisées et le « capital développement » ou « investissement économiquement ciblé » visant au développement de territoires ou de secteurs touchés par le sous-investissement. Enfin, l'activisme actionnarial consiste à utiliser le droit de vote associé à la détention de titres comme un moyen de pression sur l'entreprise. Afin d'atteindre un poids financier et de mieux se faire entendre des directions d'entreprise, certains actionnaires s'organisent en coalition, comme le Carbon Disclosure Project. Ce type d'actionnariat est souvent le fait d'Organisations non gouvernementales non motivées par l'objectif de rentabilité. Les actionnaires ont ainsi

---

<sup>146</sup>JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006, *op. cit.* p. 89

deux moyens de faire entendre leur voix : ils peuvent « voter avec leurs pieds »<sup>147</sup>, c'est-à-dire se retirer de l'entreprise en vendant leurs titres ou bien, « voter avec leurs mains »<sup>148</sup>, à savoir, faire pression sur les dirigeants lors des assemblées générales. Cette forme d'actionnariat engagé est fréquente dans les pays anglo-saxons mais très peu développé en France. Cela s'explique notamment par des législations au degré de contrainte différents. Alors que pour être en mesure de déposer un projet de résolution un actionnaire américain a besoin de détenir 2 000\$ d'actions depuis au moins un an, son homologue français doit détenir au moins 30 000€<sup>149</sup>. La capacité des investisseurs à influencer sur les décisions des dirigeants d'entreprises se fait donc de plus en plus grande. Le cas de TXU, une compagnie d'électricité texane, est à cet égard révélateur. Sous la pression des ses actionnaires, la société a été contrainte en février 2007 de renoncer à la construction de onze nouvelles centrales au charbon. Autre exemple, en 2005, une résolution d'actionnaires de la société Monsanto a exigé l'explication de sa stratégie concernant les OGM et les pesticides.

L'« actionnariat salarié : un modèle pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? »<sup>150</sup>. L'épargne salariale constitue l'un des enjeux majeurs pour les développements futurs de la RSE. En effet, quel meilleur outil que celui de la gestion de l'argent des salariés pour amener l'entreprise à être plus responsable ? L'actionnaire salarié possède une double influence, en interne comme salarié et en externe comme actionnaire et s'inscrit ainsi naturellement dans une logique de développement à long terme. En France, c'est notamment le gaullisme qui, à la recherche d'une troisième voie entre capitalisme et communisme, met en place en 1967 la « participation des salariés aux résultats des entreprises » en vue de concilier capital et travail<sup>151</sup>. Le projet s'inspire notamment de la doctrine de Marcel Loichot connue sous le nom de « pancapitalisme »<sup>152</sup>, qui, au lendemain de la guerre propose en vue de la reconstruction de demander aux salariés de travailler 5% de plus

---

<sup>147</sup>CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, 2004, Paris, La Découverte, p69

<sup>148</sup> *ibid*, p69

<sup>149</sup>CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, 2004, Paris, La Découverte, *ibid*, p. 78-79

<sup>150</sup> Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2008, « actionnariat salarié : un modèle pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? », Association d'Economie Financière, Paris, 2008, p.345

<sup>151</sup> *ibid*, p346

<sup>152</sup> LOICHOT Marcel, La réforme pancapitaliste, Editions Laffont, 1966

contre 4% de plus de rémunération, les 1% restant étant compensé en action. Il s'agissait d'une part de "désaliéner" les ouvriers en les associant à la gestion de l'entreprise et d'autre part de procéder à une subtile réappropriation des moyens de production. Idée jugée de « *crypto-communiste* » par certains<sup>153</sup>. Créée en 2002 par quatre syndicats<sup>154</sup>, le Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) travaille à la promotion de la sélection et de la labellisation des fonds d'épargne salariale sur des critères sociaux et environnementaux. On remarquera notamment le développement des AGA, c'est-à-dire des attributions gratuites d'actions. Les lois sur l'épargne salariale du 19 février 2001 et la loi du 17 juillet 2001 créant le fond de réserve des retraites devraient, à terme, favoriser l'essor de l'ISR en France.

Si les fonds éthiques ou d'investissement socialement responsable demeurent un marché de niche dont les volumes sont encore trop faibles pour avoir un réel impact sur les décisions des entreprises, le secteur est en expansion. En 2003, l'encours mondial des fonds socialement responsables s'élevait à 3 000 milliards de dollars<sup>155</sup> et représentaient 13% des fonds d'investissement américains<sup>156</sup>. Ce chiffre doit être relativisé dans la mesure où, outre-Atlantique, l'application d'un seul critère d'exclusion suffit à qualifier un fond de socialement responsable. La France se place au quatrième rang européen où 1,5% des actifs gérés sont des ISR contre seulement 0,36 à l'échelle européenne<sup>157</sup>. Le montant total investi en France dans des fonds éthiques a quasiment doublé en 2005 pour atteindre 9,8 milliards d'euros<sup>158</sup>. Cependant, le manque de régulation autorise certaines sociétés de gestion à s'autodéclarer « éthique » sans réel fondement. L'ISR demeure en ce sens une « *appellation non contrôlée* »<sup>159</sup>. L'essor de l'ISR est favorisé par le développement de l'obligation légale faite aux investisseurs de rendre compte de leurs gestion socialement responsable. Après les investisseurs privés, les investisseurs

---

<sup>153</sup> Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2008, « actionnariat salarié : un modèle pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? », Association d'Economie Financière, Paris, 2008, *op. cit.*

<sup>154</sup> CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC

<sup>155</sup> The United Nations Environment Program Finance Initiative (UNEP-FI)

<sup>156</sup> [www.novetic.com](http://www.novetic.com)

<sup>157</sup> *ibid.*

<sup>158</sup> REGNAULT Gérard, Valeurs et comportements dans les entreprises françaises, L'Harmattan, Paris, 2006, *op. cit.* p. 103

<sup>159</sup> CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, 2004, Paris, La Découverte, *op. cit.* p. 81

institutionnels sont eux aussi de plus en plus soumis à une obligation de transparence, notamment en Europe. Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent et favorisent l'ISR à travers des mesures d'allégement fiscales. En France, la loi rectificative de finances adoptée en décembre 2001, prévoit la soustraction de 25% sur le revenu imposable<sup>160</sup> des sommes investies dans des sociétés de capital risque solidaire.

Selon Nicole Notat<sup>161</sup>, l'actualité de la crise financière présente vient rappeler l'impérieuse nécessité de s'engager en faveur de l'ISR et ce que d'aucuns appellent un nouveau « *capitalisme intermédié* »<sup>162</sup>. « *Les déséquilibres économiques et sociaux qui secouent notre monde, les défis écologiques, suffiraient à justifier un engagement sans faille dans cette voie. Une voie qui est, de surcroît, de nature à recréer de la confiance entre les citoyens, le politique, l'économie et le rôle de la finance, ce n'est pas le moindre de ses mérites* »<sup>163</sup>.

Faire le "tri" entre les entreprises "vertueuses" et les autres suppose des dispositifs d'évaluation performants. Pour ce faire, les fonds ISR peuvent soit avoir en leur sein des analystes spécialisés dans la notation extra financière (analyse *buy-side*) soit recourir aux services d'agences de notation sociétale indépendantes (analyse *sell-side*) en vue d'une plus grande objectivité.

## **2. Les agences de notation, professionnels de l'évaluation de la RSE**

Dans les années 1980, le phénomène de désintermédiation, c'est-à-dire la diminution du recours aux intermédiaires bancaires et l'essor de la finance directe conduit à la naissance d'organismes chargés d'apprécier la solidité financière des emprunteurs. Avec l'intérêt croissant porté aux aspects extra-financiers, une autre espèce d'agences de notation dites sociétales voit le jour dans les années 1980 dans les pays anglo-saxons et à la fin des années 1990 en Europe continentale. On en dénombre aujourd'hui une trentaine à travers

---

<sup>160</sup> « L'épargne éthique et solidaire et l'évaluation des entreprises », Alternatives Economiques- Pratique n°9- Décembre 2002.

<sup>161</sup> Présidente de Vigeo et ancienne secrétaire générale de la CFDT

<sup>162</sup> CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, 2004, Paris, La Découverte, *op. cit* p. 88

<sup>163</sup> « Investir en intégrant les facteurs sociaux », Le Monde, 22 novembre 2008

le monde. Les informations contenues dans les rapports des agences de notation permettent aux investisseurs d'évaluer l'efficacité des démarches RSE mise en place par les entreprises et servent également d'outils d'auto-évaluation pour les entreprises souhaitant améliorer leurs performances sociétales. On distingue ainsi la "notation déclarative" destinée aux investisseurs et la "notation sollicitée" sur demande des entreprises en vue de mesurer l'efficacité de leurs actions RSE. La "notation sollicitée", une spécificité des agences de notation françaises, s'apparente à une forme d'audit sociétale n'ayant aucun rôle de pression sur les entreprises. L'agence agit comme un consultant et l'entreprise, propriétaire de sa notation est libre de la publier ou non. L'une des limites à l'efficacité des agences de notation réside dans leur absence d'indépendance. En effet, comme juger objectivement l'entreprise qui vous rétribue ? La récente crise financière a démontré les effets pervers de cet illogisme. Les agences de notation financières qui auraient dû jouer le rôle de garde-fou ont accordé de bonnes notes à des produits financiers composites qu'elles n'auraient même pas dû accepter de noter et ont ainsi favorisé la dispersion de titres toxiques dans tout le système financier international<sup>164</sup>. On se souvient également que le cabinet d'experts-comptables Anderson avait certifié les comptes trafiqués d'Enron qui ont mené à un scandale financier sans précédent. Pour être réellement efficaces, les agences de notation doivent être totalement indépendantes des entreprises et pour ce faire certains préconisent qu'elles deviennent des organismes publics à but non lucratif. Une réglementation de l'activité des agences de notation s'avère nécessaire mais, compte tenu du fait que les agences notent des entreprises de diverses nationalités dans une perspective de comparaison sectorielle, celle-ci doit se faire au niveau international. Certaines agences de notation utilisent leurs données pour construire des produits financiers éthiques et sont à la base de la création d'indices boursiers socialement responsables comme le *Domini Social Index 400* le tout premier indice boursier éthique créé en 1990 par l'agence KLD<sup>165</sup>, ou le *Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)*, déclinaison du très célèbre Dow Jones<sup>166</sup>. En fonction des résultats des analyses effectuées par ses agences de notation, les entreprises

---

<sup>164</sup> ATTALI Jacques, *La crise et après ?*, Fayard 2008, *op. cit.* 194p

<sup>165</sup> GOND Jean-Jacques et IGALENS Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Que sais-je ?*, PUF, n°3837, 2008, *op. cit.* p.69

<sup>166</sup> JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006, 120p



sont intégrées ou non à ses indices boursiers “éthiques”. Les entreprises les plus actives en matière de RSE sont ainsi récompensées. Il en existe une dizaine et à en croire les classifications actuelles, neuf entreprises du CAC 40 sur 10 figurent dans l’un d’entre eux et seraient donc socialement responsables, ce qui laisse perplexe. Les anglo-saxons ont, sans surprise, une certaine avance en la matière. Il n’y a ainsi ni homogénéisation des méthodes de notation, ni consensus quant aux critères retenus dans l’établissement des indices. L’agence française Vigeo, créée en juillet 2002, accordera par exemple une place plus importante au dialogue sociale que ses voisines britanniques. Cette hétérogénéité rend ainsi difficile toute comparaison et mène parfois à des contradictions. Si la standardisation propre à la communication financière est loin d’être atteinte, il est nécessaire, qu’à terme, les données sociétales puissent être comparées dans le temps et dans l’espace. Le chemin est encore long, mais il n’est pas inutile de rappeler que l’homogénéisation de la communication financière a pris du temps et qu’elle n’est, à plusieurs égards, toujours pas inachevée.

Les agences sont particulièrement marquées par la culture de leur pays d’origine. Pour être satisfaisants, les critères retenus doivent être adaptés aux différents secteurs d’activité et homogène pour permettre la comparaison, être utilisable par et accessible à l’ensemble des parties prenantes. Les audits sociaux effectués par les agences de notation s’appuient peu sur des enquêtes de terrain mais surtout sur des documents publics, des questionnaires et des rencontres avec les dirigeants d’entreprises. Celles-ci sont également critiquées pour leur manque de transparence, les critères sur lesquels se fondent la notation ne sont généralement pas accessibles au public, et la situation d’oligopole. En effet, le marché de la notation est dominé par trois grandes agences, Moody’s, Standards & Poor’s et Fitch. Si leur pertinence est encore controversée et limitée, le secteur de l’évaluation sociétale devrait se développer. Si la méthodologie de l’audit sociétale n’en est qu’à ses balbutiements, les agences de notation sont appelées à jouer un rôle central dans l’appréciation des politiques de RSE des entreprises.

L’ISR et le travail des agences de notation à prendre en compte des facteurs extra-financiers sont favorisés par des tentatives de normalisation voire des législations de plus en plus exigeantes en matière de *reporting* social et environnemental. Tant les

organisations internationales que les pouvoirs publics s'emparent de l'épineuse question de la Responsabilité sociale de l'entreprise.

## **Section 2 : Foisonnement des initiatives privées et publiques: vers une réglementation contraignante ?**

Les entreprises multinationales sont devenues des « *entreprises sans cité* »<sup>167</sup>. Qu'elle est la nationalité d'une multinationale dont le siège social est basé à Londres mais dont les unités de production sont situées dans les pays du sud, les filiales de commercialisation dans les différents pas industrialisés et dont les capitaux proviennent d'investisseurs de multiples nationalités ? Le critère de la localisation du siège souvent retenu paraît bien simpliste et insuffisant. Dans ces conditions quel droit est applicable ? La mondialisation a créé un vide juridique. « *S'attaquer aux multinationales est difficile car elles mettent en place des personnalités juridiques distinctes dans chaque Etat ou elles ont des activités économiques : il n'est donc pas aisé de démontrer l'imputabilité des faits reprochés à la maison mère* »<sup>168</sup>. Divers acteurs publics et privés tentent d'élaborer un cadre normatif pour combattre l'immunité des multinationales. Tous sont d'accords pour dire qu'il faut faire quelque chose, mais personne ne s'entend sur la façon de s'y prendre. Le manque de consensus et de concertation mène à une inflation normative très hétérogène qui complexifie la lecture du paysage référentiel de la RSE. L'enjeu est d'aller au-delà des règles nationales minimales et des codes de conduites autoproclamés des entreprises. Face à la difficulté d'aboutir à une véritable législation contraignante, des référentiels "mous" se sont d'abord développés, sous l'impulsion notamment des organisations internationales.

---

<sup>167</sup> ALMEIDA Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Paris, Editions Liaisons, 1996

<sup>168</sup> Olivier de Schutter, professeur de droit à l'université catholique de Louvain, citée dans « Entreprises et droits de l'homme : les multinationales à la barre », *Alternatives Internationales*, janvier 2004

## **A. La « soft law » donne l'exemple**

*« La soft law est un moyen de contourner l'impossibilité d'arriver à un traité en bonne et due forme »<sup>169</sup>. « Pour tout insuffisante qu'elle puisse paraître, la voie du droit mou semble la seule qui soit à portée de main à l'heure actuelle »<sup>170</sup>. Les organisations internationales ont été les pionnières en matière de promotion de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Leur objectif est d'inciter les multinationales à l'autorégulation et au respect de certaines règles de base en matière sociale et environnementale. Mais les organisations internationales rencontrent déjà des difficultés à faire respecter les conventions par les Etats qui les ont ratifiés, alors comment espérer contraindre des entreprises multinationales ? Tant qu'il n'existe pas un "gouvernement du monde", il semble difficile d'envisager une quelconque réglementation internationale contraignante. La loi incitative dite "molle" reste donc de mise. Le paysage des référentiels en matière de RSE est à la fois abondant et opaque et la présentation qui en est faite ici ne prétend pas à l'exhaustivité. Nous avons pris le parti de rassembler sous l'appellation "soft law" les principes directeurs émis par les organisations internationales publiques et privées ainsi que les nombreuses initiatives privées de certification et de labellisation.*

### **1. Multiplicité des référentiels ou comment « trop de label tue le label »**

Au premier rang des institutions initiatrices du mouvement, on trouve l'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique.

---

<sup>169</sup> TIBERGHIEU Frédéric, président de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, cité dans « Le contrôle de la responsabilité sociétale des entreprises manque encore de clarté », La Tribune, 15 octobre 2003

<sup>170</sup> « Mondialisation et droits sociaux », Chronique de la gouvernance 2008, Institut de recherche et débat sur la gouvernance, Collectif, 2008

### *L'Organisation Internationale du Travail*

Il n'y aura pas de paix mondiale durable sans justice sociale. Telle est l'idée qui soutend en 1919 la création de l'Organisation Internationale du Travail. Devenue une institution spécialisée de l'ONU en 1946, l'OIT, qui compte aujourd'hui 175 membres, élabore et promeut des conventions visant à établir des normes internationales de travail. En vertu du principe de souveraineté, les conventions ne sont en théorie contraignantes que pour les Etats membres les ayant ratifiées. Pourtant, en 1999, le travail tuait toujours plus que les guerres, les accidents de la route et la malaria cumulés<sup>171</sup>. Face à la persistance du travail « *non-décent* », selon le vocable de l'OIT, en 1995, l'organisation décide de rendre huit de ses conventions obligatoires. Le respect des conventions dépend du seul bon vouloir des Etats et leur non-respect n'est pas sanctionné par l'OIT dont le seul moyen de pression est la publication de plaintes formelles. Certains utopistes militent pour la création d'un Conseil de sécurité économique et social qui doterait l'OIT de pouvoirs de sanctions envers les Etats dont les entreprises ne respectent pas ces conventions. Mais le chemin est encore long. Les conventions de l'OIT peuvent être relayées par des "accords-cadres internationaux". Ce sont des accords volontaires, négociés entre les fédérations syndicales internationales et les multinationales, par lesquels ces dernières s'engagent à respecter les conventions de l'OIT partout où elles sont implantées. Le premier a été signé en 1989 entre Danone et l'UITA<sup>172</sup>, il en existe aujourd'hui près d'une cinquantaine. Si ces accords sont juridiquement non opposables, ils constituent tout de même une ébauche de négociation syndicale à l'échelle internationale.

### *L'Organisation de Coopération et de Développement Economique*

L'OCDE a elle explicitement élaboré des Principes directeurs à l'intention des multinationales. Ces recommandations recouvrent des domaines très variés : bonne gouvernance, transparence financière, lutte contre la corruption, respect des droits de l'homme, respect de l'environnement... Une fois encore, ces principes ne sont pas

---

<sup>171</sup> DESCOLONGES Michèle et SAINCY Bernard, Les entreprises seront-elles un jour responsables ?, La Dispute, Paris, 2004, *op. cit.* p28

<sup>172</sup> L'Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire et de l'hôtellerie

assortis d'une obligation juridique. Les Etats qui les ont ratifiés sont tenus de les faire appliquer sur leur territoire mais en cas de non-respect, ils n'encourent aucune sanction. Chaque année, l'OCDE publie un rapport exposant les mesures prises par les pays en vue de se conformer à leurs engagements. Les Principes directeurs de l'OCDE sont parmi les recommandations les plus connues et observées. La dernière révision de juin 2000 a très nettement orienté les Principes directeurs vers la RSE, en introduisant notamment la nécessité de transparence en matière de performance environnementale. Les pays membres ainsi que les pays du Sud sont dotés d'un "point de contact national" (PCN) dont la mission est de promouvoir la mise en œuvre des principes. Ces PCN sont habilités à recevoir et à instruire les plaintes déposées contre les multinationales. Après avoir auditionné les parties, le PCN peut décider de publier un communiqué de presse. Ce document n'a aucune valeur obligatoire, mais le système permet en pratique d'aboutir à un règlement concerté et constitue en ce sens « *une amorce de tribunal de la RSE* »<sup>173</sup>.

#### *La Global Reporting Initiative*

Il s'agit d'une association créée en 1997 et basée à Amsterdam. Elle est constituée d'entreprises, d'ONG, de cabinets de consultants, d'universités et du Programme des Nations Unies pour l'Environnement et compte aujourd'hui environ 5 000 membres. La GRI travaille à l'édiction de lignes directrices pour aider les entreprises dans l'élaboration d'un rapport RSE ou développement durable. Le rapport propose quatre catégories de principes : les premiers concernant le processus de rédaction du rapport, les deuxièmes le périmètre du rapport, les troisièmes la fiabilité des données et enfin, l'accès au rapport. Le guide du *reporting* RSE publié par la GRI est devenu l'un des standards internationaux les plus utilisés. À terme, la GRI voudrait établir une norme reconnue internationalement qui permette la comparaison des rapports des différentes entreprises.

« *Trop de labels tue le label* »<sup>174</sup>

Un label est une norme d'origine publique ou privée qui atteste qu'un produit respecte un certain nombre de critères environnementaux ou sociaux. Ces labels internationaux

---

<sup>173</sup> « La responsabilité sociale des entreprises », *Alternatives Economiques*, Pratique n°20, septembre 2005, p69

<sup>174</sup> JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006, *op. cit.* p77

peuvent représenter un compromis entre la démarche volontaire et la réglementation contraignante. Ils ont l'avantage d'être certifiés par des tiers indépendants, donc crédibles, sans être obligatoires. On assiste à un foisonnement de labels, rien qu'en Europe, il existe près de huit cents "écolabels". Les entreprises ont tendance à créer leur propre label plutôt qu'à se plier à un label préexistant, souvent plus contraignant. Dans le domaine du commerce équitable, le précurseur et très populaire label Max Havelaar s'est vu concurrencé par des sous labels de type Commerce solidaire de Carrefour, bien moins coûteux pour les entreprises mais aussi bien moins rémunérateur pour les producteurs du sud. Les labels ont un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs en informant les derniers des conditions de production des biens labellisés. Mais cette prolifération limite la lisibilité du consommateur et s'avère largement contre-productive. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'initiatives sectorielles voient le jour. Dans le secteur bancaire, en octobre 2000 onze grandes banques ont élaboré et signé les *Principes de Wolfsberg* en vue notamment de lutter contre le blanchiment d'argent. Dans le secteur de la chimie, des entreprises américaines se sont regroupées pour créer le label *Responsible Care*.

#### *L'Organisation Internationale de Normalisation*

Face à la multiplication des référentiels et des méthodes de certification, la standardisation d'un système de certification apparaît indispensable afin notamment de permettre les comparaisons. Par ailleurs une telle homogénéisation répondrait à une rationalité économique en permettant d'éviter les doublons. L'Organisation Internationale de Normalisation dite ISO, est l'organisation la plus reconnue même si pour l'heure elle n'a pas encore réussi à véritablement s'imposer internationalement. Créée en 1947, l'ISO est une sorte « *d'ONU des normes* »<sup>175</sup>, une fédération internationale d'organismes de normalisation regroupant 157 instituts nationaux comme l'association française de normalisation (Afnor). La norme ISO 14001 lancée en 1996 par l'Organisation Internationale de normalisation certifie la mise en place d'un système de management environnemental, c'est-à-dire la prise en compte des externalités environnementales globales dans la politique managériale de l'entreprise. L'ISO prévoit un suivi des

---

<sup>175</sup> Colloque « ISO 26000 : La Responsabilité Sociétale des Organisations » organisé par les Groupes AFNOR et Sup de Co La Rochelle, 24 janvier 2008

entreprises ou sites certifiés. Il s'agit de la norme environnementale la plus répandue au niveau international, bien qu'elle soit concurrencée par son homologue européenne EMAS. Réuni en mars 2005 au Brésil, l'ISO décide de se lancer dans la création d'un standard à portée universel dans le domaine de la RSE. Il s'agit du plus gros groupe de travail jamais mis en place, 400 experts de 80 pays travaillent en ce moment à l'élaboration de cette future norme. Prévue pour 2010, cette norme portera le nom de SR 26000<sup>176</sup> et permettra peut-être de donner une définition commune de la RSE. Si les résultats des travaux sont attendus avec impatience, la norme SR 26000 est en quelque sorte mort-née. En effet, après avoir fait pression, certains pays ont obtenu que la future norme ne soit pas certifiable.

L'organisation des Nations Unies s'est elle aussi intéressée à la problématique de la Responsabilité sociale de l'entreprise. À défaut d'être en mesure d'élaborer une "droit international" de la RSE, l'ONU a lancé un pacte non contraignant : Le Global Compact.

## **2. Le Global Compact, initiative onusienne**

Il est nécessaire de garder en tête qu'outre le maintien de la paix et de la sécurité collective, le but de l'Organisation des Nations Unies, créée il y a plus de 60 ans, est le développement économique et social mondial et le respect des droits humains. Certaines Organisations internationales travaillent depuis plusieurs années à la promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises, c'est notamment le cas de l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le développement social (UNSRID). En janvier 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire Général de l'époque Kofi Annan, largement inspiré des travaux de John Ruggie<sup>177</sup>, ardent défenseur de la notion de "capitalisme régulé" lance l'idée d'un partenariat entre l'ONU, les syndicats, les ONG et les milieux d'affaires. Intitulée "Global Compact" ou "Pacte Mondial", cette initiative vise, selon la formule du Secrétaire Général, à « *unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels* ». Il s'agit de l'initiative internationale la plus connue en matière de

---

<sup>176</sup> Site officiel de l'Organisation internationale de normalisation <http://www.iso.org/iso/home.htm>

<sup>177</sup> Professeur de relations internationales à Harvard et sous-secrétaire général et conseiller principal pour la planification stratégique de Kofi Annan de 1997 à 2001

RSE. Grâce à la négociation, le Global Compact espère conduire les firmes multinationales à respecter un socle de normes universelles librement consenties. Le Global Compact propose l'adhésion à une liste de dix principes fondamentaux allant des droits de l'homme aux conditions de travail en passant par la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption (rajouté en 2004). À l'instar des principes de l'OCDE, il n'existe ni organe de contrôle ni mécanisme de sanction. Non contraignant, le Global Compact est donc destiné « *à stimuler le comportement positif des entreprises* ». Les entreprises signataires sont uniquement priées de mentionner, au moins une fois par an, sur le site Internet du Global Compact, les mesures concrètes adoptées. En juin 2004 a été mis en place une sorte de « sanction médiatique »<sup>178</sup> à l'encontre des entreprises signataires qui ne respecteraient pas cette obligation. Celles-ci se voient désormais signalées comme inactives sur le site officiel du Global Compact, comme c'est actuellement le cas de ASF Groupe- Autoroutes du Sud de la France<sup>179</sup>. Il compte aujourd'hui environ 3700 entreprises signataires de 120 pays différents. Les entreprises accèdent au label Global Compact dont elles peuvent se prévaloir dans leur communication externe. Le Global Compact est très contesté par les ONG et les organisations syndicales du fait de son caractère non contraignant. De plus, aucun mécanisme de contrôle est à l'heure actuelle prévu. C'est la raison pour laquelle si 1 200 entreprises se sont engagées, on ne compte que très peu d'ONG et de syndicats. Contours flexibles critiqués par ONG, notamment Amnesty International et Oxfam risques de dérives et d'instrumentalisation. Les principes ne font pas référence aux conventions de l'OIT et établissent des standards qui se situent bien souvent en deçà des normes internationales préexistantes. La Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH), qui figure parmi les détracteurs du Global Compact, estime que celui-ci « *consacre un renversement inquiétant : les droits de l'homme sont proposés aux entreprises comme une disposition facultative, alors qu'ils devraient s'imposer à elles, puisqu'ils sont par essence les valeurs communes de l'humanité* ». Pire encore, certaines ONG dénoncent l'attitude de *bluewashing* qui risque de nuire à la crédibilité même de l'ONU. Le Global Compact « *permet à des sociétés connues pour leurs violations des*

---

<sup>178</sup> « Polémique autour du Global Compact », Véronique Smée, Novethic.fr, cité dans Alternative Economiques n°20, septembre 2005, p.70

<sup>179</sup> <http://www.unglobalcompact.org/>



*droits de l'homme et de l'environnement, de se doter d'une image "bleue" en se drapant dans la bannière des Nations unies »*<sup>180</sup>. Malgré les faiblesses du Pacte, il demeure l'effort le plus ambitieux et peut apparaître comme le premier d'une longue stratégie des "petits pas" ayant le mérite de contribuer à porter la RSE au niveau international en créant un espace de discussion sans précédent. Plusieurs ONG attendent plus de l'ONU comme le rétablissement du Centre sur les entreprises multinationales qui a existé de 1974 à 1993, où, comme l'association Sherpa, l'élargissement des compétences du Tribunal pénal international aux comportements des multinationales. Depuis le Global Compact, les efforts se poursuivent non sans difficulté. En 2003, suite à un lobbying intense des firmes multinationales, les Etats ont refusé d'examiner le projet de "normes sur la responsabilité des sociétés transnationales en matière de droits de l'homme" élaboré par la sous-commission des droits de l'homme des Nations Unies, Pour pallier l'échec de 2003, un poste de représentant spécial au Haut commissariat des droits de l'homme sera tout de même créé.

Ces tentatives de standardisation posent la question de la capacité à construire des standards universels de RSE qui puissent s'affranchir des contraintes et spécificités nationales. Au pire, la "soft law" peut être considérée comme une fin en soi, au mieux comme une étape préconventionnelle ou prélegislative. Quelle que soit la position retenue et malgré ses insuffisances, le droit mou a le mérite d'exister et à défaut d'imposer, il guide les multinationales vers le chemin de la RSE.

Depuis la fin des années 1990, sous l'impulsion des organisations internationales et des initiatives privées, on assiste à une normalisation croissante de la RSE, lente mais bel et bien enclenchée. Les règles molles sont de plus en plus relayées par des normes nationales et communautaires contraignantes.

---

<sup>180</sup> Représentant de l'ONG Transnational & Action Center cité par Thierry Brugvin dans « L'ONU peut-elle réguler les multinationales ? », *Alternatives Internationales*, mars 2008 n°38

## **B. Quelques dispositifs normatifs : un premier pas vers une responsabilité sociale juridique ?**

La plus cynique des multinationales risque de se voir contrainte de se soucier de sa responsabilité sociale. L'Union Européenne et quelques Etats nationaux travaillent en effet à l'instauration d'un cadre réglementaire venant compléter les démarches volontaires des entreprises. Mais la "normalisation" de la RSE reste un sujet de controverse et les appareils normatifs se cherchent.

### **1. L'Union Européenne, championne de la RSE**

Au tournant des années 2000, l'Europe commence à s'intéresser à la problématique de la Responsabilité sociale de l'entreprise, notion jusqu'alors largement considérée comme anglo-saxonne. Déjà en 1993, la Commission européenne présidée par Jacques Delors donne une impulsion en la matière en lançant un appel aux entreprises pour lutter contre l'exclusion sociale. Peu à peu, le développement durable investit le cadre de l'Union Européenne jusqu'au Conseil européen de Göteborg en juin 2001, où il est décidé que toutes les politiques européennes devront s'inscrire dans une logique de développement durable. Ces déclarations d'intentions sont suivies de directives. En matière environnementale, l'Europe fait figure d'excellente élève. Depuis 1972, il y a eu 200 actes législatifs visant à limiter la pollution<sup>181</sup> et les réglementations communautaires représentent près de 80% du droit environnemental français. Même si cette prolifération voire dans certains cas la superposition de normes peut parfois faciliter leur contournement, il existe une véritable volonté politique européenne. La RSE a été mentionnée pour la première fois dans la stratégie de Lisbonne en mars 2000. Mais c'est en 2001 que la Commission s'empare réellement de la question de la RSE avec la publication de son livre vert pour « *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». L'hétérogénéité des réactions au Livre Vert témoigne de la

---

<sup>181</sup> JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006, op. cit. 120p

diversité des approches nationales en matière de RSE. Alors que le gouvernement britannique prône une RSE volontariste, les gouvernements français et italiens ont insisté sur le rôle central de l'Etat dans la promotion de la RSE. Face à ces divergences et à l'impossibilité de trouver un consensus, l'Union s'est donnée pour rôle de favoriser l'échange d'expériences et les bonnes pratiques. Dans la communication du 2 juillet 2002 concernant « *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable* », le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise est défini comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». À compter de cette date, la RSE devient une composante essentielle de la mission de l'Union européenne sur le développement durable. Les entreprises contribuent au développement durable en agissant de manière socialement responsable. Un forum plurilatéral, le « Forum RSE », rassemblant des organismes européens représentatifs des employeurs et des syndicats, des entreprises et des ONG a été lancé en octobre 2002. Dans sa communication du 22 mars 2006, la Commission Européenne « *propose la mise sur pied d'un partenariat étroit avec les Etats membres, les entreprises et l'ensemble des parties prenantes pour faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE, car les principes de la RSE sont le reflet des valeurs fondamentales de l'Union Européenne* »<sup>182</sup>. « *En dehors de nos frontières, la promotion de nos valeurs, celle d'un travail décent pour tous et d'une mondialisation plus juste ont aujourd'hui plus que jamais besoin des acteurs économiques* »<sup>183</sup>. Selon elle, la RSE peut « *apporter une contribution essentielle au développement durable tout en renforçant le potentiel d'innovation et la compétitivité de l'Europe* »<sup>184</sup>.

À la différence de la commission européenne privilégiant une approche volontariste, le Parlement européen<sup>185</sup> défend une conception plus contraignante de la RSE. Non seulement il associe étroitement responsabilité sociale des entreprises et responsabilité

---

<sup>182</sup> Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil et au Comité Economique et Social Européen ; « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », 22.3.2006

<sup>183</sup> « Le partenariat et la transparence au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises européennes », Présidence française de l'UE, Conférence du 30 octobre 2008, Paris

<sup>184</sup> Communication mars 2005

<sup>185</sup> Résolution n°2006/2133 du 13 mars 2007

juridique classique, mais il est allé jusqu'à suggérer l'établissement d'une juridiction contre les abus des entreprises européennes dans les pays en voie de développement. L'idée est qu'à terme, la création d'un droit positif de la RSE participerait d'une Europe sociale. La Commission tempère cependant en précisant que la Responsabilité sociale des entreprises ne peut se substituer à l'action des pouvoirs publics.

Si le champ européen de la RSE reste encore largement à l'état de déclarations d'intention, une véritable volonté politique existe pour faire de l'Union Européenne un espace de promotion de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Cette volonté politique est également présente chez de plus en plus d'Etats qui se lancent dans une timide mais réelle normalisation de la RSE afin d'amener leurs entreprises à être socialement responsables.

## **2. Les États s'emparent de la RSE**

L'État, dont le rôle est traditionnellement de garantir l'intérêt commun, apparaît comme l'entité la plus à même de légiférer en matière de RSE et de concilier les intérêts divergents des différentes parties prenantes. En France en matière de RSE, la loi relative aux nouvelles régulations économiques dite loi NRE, adoptée en mai 2001 est la disposition légale la plus emblématique. Elle prévoit dans son article 116 l'obligation de « *prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* » dans son bilan annuel. Le décret d'application du 20 février 2002 fixe les thèmes qui doivent figurer dans le rapport : émissions de gaz à effet de serre, égalité professionnelle entre homme et femme ou insertion des handicapés entre autres. La portée de la loi se voit cependant limitée par l'absence de certification et de sanction en cas de non-respect de celle-ci. Les rapports reposent donc uniquement sur le discours et la bonne foi des entreprises. Par ailleurs, cette obligation est circonscrite aux entreprises cotées en bourse (environ 700) et ne s'applique qu'à un périmètre très restreint puisqu'elle exclut les filiales installées à l'étranger. Certaines entreprises, apparemment de bonne volonté, ont su exploiter ses limites juridiques. Ainsi, Air liquide, l'Oréal ou Aventis ont rendu des rapports ne prenant en compte qu'une toute petite partie de leurs effectifs totaux, respectivement 11%, 14% et 0,2%, ce qui réduit considérablement la pertinence des

données<sup>186</sup>. En 2005, selon un rapport sur le *reporting* des entreprises françaises intitulé « *La couleur du reporting, le goût du reporting mais est-ce du reporting ?* »<sup>187</sup>, les entreprises semblent succomber à un syndrome dit « Canada Dry ». Cependant, certains groupes se sont consciencieusement prêtés à l'exercice, notamment ceux des secteurs ayant d'importants impacts environnementaux, et l'étude publiée par le groupe Alpha en 2007 montre une amélioration continue de la qualité des informations communiquées. Si le législateur a estimé que cette démarche était trop coûteuse pour les petites et moyennes entreprises, il y a fort à parier que celles-ci ne resteront pas épargnées très longtemps<sup>188</sup>.

La loi NRE n'est pas une exception française et de plus en plus de pays occidentaux légifèrent en vue d'imposer un *reporting* social aux entreprises cotées : La loi *Sarbanes Oxley* aux Etats-Unis en 2002, le *Companies Act* au Royaume-Uni en 2006 qui s'est aussi doté d'un portefeuille ministériel RSE au sein du ministère du commerce, mais également la Norvège, la Suède et l'Allemagne. En Belgique, les pouvoirs publics sont allés encore plus loin puisqu'ils ont initié un label social en 2002. « *L'objectif est d'octroyer ce label à des entreprises qui respectent quatre points clés dans l'ensemble du processus de protection : la liberté syndicale, l'absence de travail forcé, de travail forcé, de travail des enfants et de discrimination* »<sup>189</sup>. Mais la réaction de l'Organisation Mondiale du Commerce ne s'est pas faite attendre. Un tel label est considéré comme une mesure protectionniste par la gardienne de la libre concurrence. Ainsi, l'obligation de *reporting* sociétal existe désormais dans la plupart des pays européens et anglo-saxons et en 2005, 64% des 250 plus grandes multinationales ont publié un rapport prenant en compte leurs performances sociales et environnementales, soit au sein du rapport annuel, soit, dans la majorité des cas, dans un rapport distinct. L'enjeu de la reddition de comptes en matière de RSE est de s'exposer au regard de la société en vue d'améliorer la performance sociétale de l'entreprise. La dualité des initiatives nationales et internationales rend la mise en œuvre du *reporting* complexe. À terme, les démarches nationales en la matière ne feront plus sens et un consensus devra être trouvé.

---

<sup>186</sup> « Les entreprises rechignent à rendre des comptes », *Alternatives Economiques*, 1er novembre 2003

<sup>187</sup> L'état du reporting sur le développement durable 2005, Elisabeth Laville, Agence Utopies

<sup>188</sup> JOLLY Cécile, *L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Edition du Félin, Paris, 2006, op. cit. p94

<sup>189</sup> Anne Peeters, responsable de ce dossier auprès du gouvernement belge, citée dans « L'épargne éthique et solidaire et l'évaluation des entreprises », *Alternatives Economiques- Pratique n°9- Décembre 2002*

Cette obligation de *reporting* s'est accompagnée d'une plus grande possibilité de mise en cause juridique des dirigeants et de l'entreprise en tant que personne morale. La condamnation de Total par le tribunal correctionnel de Paris pour « *faute d'impudence* » ayant conduit au naufrage de l'Erika en décembre 1999 ouvre une jurisprudence nouvelle en matière environnementale. Pour la première fois en France le tribunal consacre juridiquement le respect de la biodiversité. Le verdict s'inscrit dans le sillage du Grenelle de l'environnement qui avait évoqué la possibilité de durcir les sanctions contre les entreprises causant des dommages environnementaux. Le rapport confié à Corinne Lepage et présenté en janvier 2008 préconisait notamment la création d'un « *délit de délinquance écologique* », l'instauration de « *dommages et intérêts punitifs* » ainsi que l'élargissement de la mise en danger délibérée au risque sanitaire et environnemental<sup>190</sup>. Enfin, le rapport va jusqu'à suggérer « *un principe général de responsabilité des sociétés mères du fait de leurs filiales* » qui rendrait possible la poursuites des multinationales dont les filiales auraient porté atteinte à l'environnement. Si rien n'est encore fait, la dynamique est lancée.

Pour le moment, aucun standard de *reporting* ne s'est encore imposé et les acteurs peuvent donc choisir le référentiel à partir duquel il souhaite être étalonné. À terme, l'établissement de critères internationaux homogènes est souhaitable. Les règles encadrant le marché de la notation sont appelées à se durcir. Si les pressions externes à l'entreprise se font de plus en plus nombreuses et commencent à s'institutionnaliser, l'efficacité de celles-ci pâtie encore d'un déficit d'uniformisation et d'un manque de lisibilité tant pour les entreprises que pour les citoyens. Au regard des pressions convergentes qui s'exercent sur les multinationales, la RSE est désormais perçue comme un enjeu majeur.

---

<sup>190</sup> SMÉE Véronique, « Verdict de l'Erika : le préjudice écologique reconnu », Problèmes économiques n°2.942, février 2008

Paradoxalement, si l'on considère la définition volontariste de la RSE, ce qui est imposé par la loi ne peut pas être considéré comme relevant de la RSE. Une entreprise ne saurait se proclamer socialement responsable du seul fait de respecter une obligation juridique. Dans ces conditions, quel intérêt l'entreprise a-t-elle à s'investir volontairement dans une démarche de responsabilité sociale allant au-delà de la loi ? La RSE, qui relève de prime abord de valeurs intrinsèquement altruistes, peut également se révéler économiquement profitable pour l'entreprise responsable.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **QUAND LA VERTU RENFORCE L'ECONOMIE, LA RSE UN INVESTISSEMENT DE LONG TERME**

« *Efficacité et éthique se rejoignent à long terme* »<sup>191</sup>, « *on retrouve là l'axiome de base du management* »<sup>192</sup>.

La RSE ne doit pas être considérée comme un coût mais comme un investissement sur le temps long, tant en termes d'image qu'en termes économiques. Si le coût de départ peut parfois décourager les dirigeants les plus motivés, une fois enclenchée, le retour sur investissement de la RSE peut s'avérer non négligeable. En ce sens, l'adoption d'une démarche RSE participerait de l'intérêt bien compris des entreprises tant d'un point de vue marketing que d'un point de vue strictement économique. L'éthique devient alors un élément stratégique de l'entreprise.

#### **Chapitre I- La RSE : un altruisme utilitariste**

La Responsabilité sociale de l'entreprise ne relève pas de l'angélisme. La réalité des affaires garde ses droits et même lorsqu'il s'agit d'éthique, la prééminence de l'économique reste totale. Ainsi, comme l'a montré le prix Nobel d'économie Garry Becker<sup>193</sup>, l'altruisme ne peut être dissocié de la fonction d'utilité et n'est en ce sens jamais complètement désintéressé. « *Peu importe ce qu'ils racontent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec les chefs d'entreprise et les dirigeants, ils vont vous demander "pourquoi devrions-nous investir dans des initiatives sociales?"* ». Nous aurons

---

<sup>191</sup> « Ethique et efficacité sont indissociables », Entretien avec Louis Schweitzer, Enjeux-Les Echos, février 2008

<sup>192</sup> *ibid.*

<sup>193</sup> BECKER Garry, The Economic Approach to Human Behavior, University Of Chicago Press, 1978



*beau tous nous préoccuper sincèrement de sauver le monde, si nous ne pouvons répondre à cette question correctement, nous avons un problème »<sup>194</sup>. L'entreprise cherche à retrouver sa légitimité perdue, c'est-à-dire l'impression partagée que ses actions sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales<sup>195</sup>. Si pour certains dirigeants, la RSE continue à être vécue comme une contrainte supplémentaire, pour d'autres, il s'agit certes d'une contrainte, mais d'une contrainte porteuse d'opportunités, notamment en termes de réputation.*

## **Section 1 : La RSE ou la quête d'une bonne réputation**

*« Il est plus facile de s'arranger avec sa mauvaise conscience qu'avec sa mauvaise réputation » Friedrich Nietzsche*

Comme Henry Ford le disait, la réputation est fondamentale même si celle-ci n'apparaît pas dans le bilan de l'entreprise. Aujourd'hui encore plus qu'hier, avec le développement des moyens de communication, l'information se propage à une vitesse telle que la gestion de ce précieux capital immatériel devient une composante majeure de la stratégie des entreprises. *« Gérer c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre le management de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes »<sup>196</sup>. Prises en étau entre les attentes d'une opinion publique méfiante et les exigences des actionnaires, les entreprises utilisent leur responsabilité sociale pour tenter de se forger et d'entretenir une bonne réputation.*

---

<sup>194</sup> « CSR : a religion with too many priest ? », interview de Michael PORTER, Copenhagen Business School, septembre 2003

<sup>195</sup> SUCHMAN M.C., « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, n°3, 1995, p. 572

<sup>196</sup> LAUFER, 2002

## A. La réputation : un capital immatériel « appréciable »

Étymologiquement, la réputation, du latin *reputatio* renvoie à la notion d'examen, d'évaluation. La réputation est un actif incorporel majeur qui constitue une source de "goodwill"<sup>197</sup> en créant une sorte de tampon entre les entreprises bénéficiant d'une bonne réputation et les problèmes auxquels elles sont confrontées. La réputation s'inscrit sur le long terme. Elle est distincte de l'image faisant référence à une vision statique d'un instant *t*. La réputation d'une entreprise est une succession d'images, elle n'est jamais acquise mais en continuelle construction. La réputation est « *le socle de confiance autour duquel s'articule et fluctue l'image* »<sup>198</sup>. Ainsi, construire une réputation prend du temps, l'entretenir également. Des chercheurs américains ont calculé qu'il fallait en moyenne 83 ans pour construire une réputation<sup>199</sup>! Par définition, la réputation est difficile à mesurer et donc à traduire en chiffres, elle relève de l'émotionnel plus que de l'économique. Les méthodes d'analyses du fameux palmarès des sociétés les plus appréciées établi par le magazine *Fortune* comporte nombres d'imperfections. Malgré les difficultés de mesures, il n'est plus à prouver qu'une crise de réputation peut avoir une influence considérable. L'actif intangible qu'est la réputation se fait bel et bien réel en période de crise. La difficulté réside dans le fait que la réputation d'une entreprise est fonction du public considéré. En effet, l'appréciation de la réputation d'une entreprise ne sera pas là même selon que l'on s'adresse à une organisation non gouvernementale ou à un actionnaire, et peut même varier selon les pays. La réputation d'une entreprise est multiple, divers éléments viennent la composer comme des données financières, économiques, sociales et environnementales ou éthique... La réputation représenterait aujourd'hui 70% du total du capital d'une entreprise contre 30% avant la deuxième guerre mondiale<sup>200</sup>. Cette augmentation est due d'une part à la financiarisation de l'économie et d'autre part à ce que certains appellent la « *médiacratie* »<sup>201</sup>, c'est-à-dire la mobilisation croissante de l'opinion publique rendue possible par le progrès technique des moyens de

---

<sup>197</sup> Notamment par l'économiste français Michel Glais

<sup>198</sup> PIOTET Pierre, *Réputation : le regard des autres*, Editions ESKA, 2004

<sup>199</sup> Cité dans PIOTET Pierre, *Réputation : le regard des autres*, Editions ESKA, 2004, *ibid*

<sup>200</sup> « Quand l'entreprise s'affiche "responsable"... », Gabriel Saint-Lambert, *Education Permanente* n° 167, 2006-2

<sup>201</sup> PIOTET Pierre, *Réputation : le regard des autres*, Editions ESKA, 2004, *op. cit*

communication. Ainsi, dans la semaine suivant la marée noire provoquée par le naufrage de l'Exxon Valdez en 1989, la valeur boursière du pétrolier chute de près de 3 milliards de dollars<sup>202</sup>. De la même façon, en 1995 les scientifiques émettent la possibilité d'un lien entre l'utilisation d'un téléphone portable et le cancer du cerveau, soupçons entraînant la perte de 6 milliards de dollars<sup>203</sup>. Si les multinationales sont plus puissantes que jamais, elles sont également beaucoup plus dépendantes de leur réputation.

Dans le monde en général et en France tout particulièrement, le monde de l'entreprise à mauvaise réputation. De récentes études montrent que la France affiche le plus fort taux de "désamour" des entreprises au monde. Le divorce entre l'entreprise et l'opinion publique française est total. Dans ce contexte, les entreprises cherchent à se forger une bonne réputation, elles s'affichent responsables et pas là même porteuses de valeurs dans un monde "désenchanté".

## 1. L'entreprise porteuse de valeurs

D'aucuns voient dans la perte de sens de notre société individualiste une crise de la modernité, la résultante d'une combinaison de facteurs comme la crise de l'Etat providence, du travail, de l'école ou encore la désaffectation de la sphère politique. Gilles Lipovetsky parle d'une « *désertion généralisée des valeurs et des finalités sociales* »<sup>204</sup> et Alain Finkelkraut, remet au goût du jour un slogan populiste du XIX<sup>e</sup> siècle en affirmant que de nos jours, « *une paire de bottes vaut mieux que Shakespeare* »<sup>205</sup>. L'entreprise cherche à donner une image de conformité aux valeurs perdues de la société. Ainsi, les multinationales s'éloignent de plus en plus d'une approche centrée sur le produit pour aller vers une approche de services. Selon Naomi Klein<sup>206</sup>, célèbre auteur alter-mondialiste, les entreprises sont devenues de véritables « *courtiers en signification* » et vendent davantage une image, une identité, un "logo" que des biens. La marque devient un capital fondamental de l'entreprise, un élément de leur compétitivité. Le cas d'école analysé par

---

<sup>202</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

<sup>203</sup> *ibid*

<sup>204</sup> LIPOVETSKY Gilles, *L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1989

<sup>205</sup> FINKELKRAUT Alain, *La défaite de la pensée*, Gallimard, 1989, p136

<sup>206</sup> KLEIN Naomi, *No logo : la tyrannie des marques*, Actes Sud, 2001

l'auteur est celui de Nike dont la communication repose sur les valeurs du sport. Dans ce contexte, le rapport annuel de développement durable devient un morceau de littérature destiné à « *ré-enchanter le monde* », pour reprendre l'expression de l'Université d'été du MEDEF de 2005<sup>207</sup>. La RSE permet aux entreprises de s'affirmer comme des « *institutions totales* »<sup>208</sup> porteuses de valeurs et de normes. Pierre Yves Gomez parle ainsi de « *l'effet Gulliver* » que les entreprises ont sur la société<sup>209</sup>. Cependant l'image positive véhiculée par la RSE ne doit être qu'une résultante et non pas une motivation en soi.

Les multinationales sont de plus en plus perméables à leur environnement sociétal et dans le contexte d'adversité dans lequel elles évoluent, cette communication de marque contribue à augmenter leur vulnérabilité. Leur capital - réputation est à la merci des rumeurs et des accusations des organisations non gouvernementales. Si les entreprises peuvent parfois habilement échapper ou contourner des obligations juridiques, elles n'échappent jamais à leur réputation, les organisations non gouvernementales veillent.

## **2. Le « Name and Shame » : la pire des sanctions**

La réputation est extrêmement longue à construire mais très facile à détruire. Redorer son blason est souvent long et peut être très coûteux, tant en manque à gagner qu'en frais de communication. Littéralement "*name and shame*" signifie "dénoncer et punir" par l'opprobre. Les ONG, véritables « *sentinelles de la réputation* »<sup>210</sup> des entreprises sont passées maîtres en la matière. Elles cherchent à mobiliser l'opinion publique en jouant sur la sensibilité et en suscitant l'indignation. Ces conflits cognitifs entre entreprises et ONG se traduisent par un combat fondé sur l'émission d'informations destinées à modifier, dans le sens souhaité, la perception des parties prenantes<sup>211</sup>. L'une des

---

<sup>207</sup> LAMARCHE Thomas et DE LA BROISE Patrice, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Presses Universitaires du Septentrion, 2006

<sup>208</sup> LALLEMENT, Le travail, Paris, Gallimard, 2007, p.227

<sup>209</sup> GOMEZ Pierre-Yves, La République des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie, Paris, Syros, 2001

<sup>210</sup> DRULLION Kristine, « Les ONG sont-elles les « sentinelles » de la réputation des entreprises ? », Mémoire de master en communication des entreprises et des institutions, CELSA, 2004/2005

<sup>211</sup> FRANÇOIS Ludovic, « Quand la société civile s'empare de l'intelligence économique », Problèmes économiques n° 2.940, janvier 2008

premières affaires retentissantes est le scandale du lait en poudre de Nestlé qui éclate en 1974. À la suite d'une politique de distribution de lait en poudre dans des pays en voie de développement, la société suisse était accusée d'être à l'origine de la mort de nouveau-nés. En effet, mélangé à de l'eau non potable, le lait s'est avéré mortel. Un boycott est donc lancé par les ONG avec le slogan « *Nestlé tue les bébés* » entachant ainsi durablement la réputation de la multinationale. Les crises informationnelles peuvent rapidement se transformer en véritable cauchemar pour les entreprises et s'avérer extrêmement dommageable. Aux yeux de l'opinion, les ONG bénéficient d'une grande légitimité et crédibilité. Celles-ci sont censées agir pour le bien commun de façon totalement désintéressée. Une fois lancée, la « *guerre de l'information au nom de l'éthique* »<sup>212</sup> a tendance à s'auto-alimenter et peut resurgir au moindre soupçon. Internet confère un avantage stratégique aux ONG. Une information lancée sur le réseau numérique se propage de façon quasi épidémique et est très difficile à interrompre. Monsanto et les OGM, Gap et les *sweatshops*, Nike et le travail des enfants, Total et son implantation au Myanmar... On assiste à une multiplication des conflits cognitifs<sup>213</sup> entre les entreprises et certaines ONG très engagées. Dès 1995, Total est cloué au pilori dans des forums de discussion sur Internet. La société pétrolière est soupçonnée d'aider le régime totalitaire birman à combattre la guérilla, de blanchir l'argent du trafic de drogue, d'employer des travailleurs forcés. Des faux courriels entre dirigeants de la multinationale circuleront.

La crédibilité dont elles disposent donne aux organisations non gouvernementales un pouvoir de pression considérable sur les multinationales. Si ces crises de réputation orchestrées par les ONG peuvent avoir des conséquences extrêmement néfastes sur l'activité des entreprises, bien gérées, elles peuvent également constituer une opportunité.

---

<sup>212</sup> FRANÇOIS Ludovic, « ONG et réputation d'entreprises : La guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, l'Harmattan

<sup>213</sup> HARBULOT et LUCAS, *La terre cognitive*, Lavauzelle, 2002

## **B. Crise de réputation : de la contrainte à l'opportunité**

Face aux organisations non gouvernementales attentives, mais également aux autres types de pression comme celle, indirecte, des agences de notation, l'entreprise court non seulement un risque d'opinion quasi-certain mais également souvent le risque de se voir traduire en justice. Dans les deux cas, l'opération est fort coûteuse. La décision de se lancer dans des politiques de RSE intervient généralement à la suite d'une crise, qui, de contrainte, se transforme en opportunité de prouver sa volonté de devenir socialement responsable.

### **1. La RSE de façade : un pari perdant**

A-t-on à faire à une instrumentalisation opportuniste de l'éthique par les multinationales? Enron qui pourtant arborait une belle charte éthique a été à l'origine de l'un des plus grands scandales financiers, aboutissant au licenciement de 20 000 salariés. Il est cocasse de rappeler que "compte" (le calcul) et "conte" (le récit) ont la même origine étymologique et ont longtemps signifié « *dire des choses fausses à dessein de tromper* »<sup>214</sup>. « *L'essence de la réputation ne réside pas dans le paraître, les faire-valoir ou l'exagération* »<sup>215</sup>. Selon Alain Etchegoyen, « *plus une entreprise parle d'éthique, moins elle en fait ; plus une entreprise se tait sur l'éthique, plus elle en fait* »<sup>216</sup>. Or, s'engager, c'est s'exposer. Plus les entreprises se disent responsables et porteuses de valeurs, plus elles sont soumises au risque de dénonciation ou de diabolisation au nom du péril éthique, humanitaire, écologique, pathologique, industriel... En prenant la parole sur sa responsabilité sociale et environnementale, l'entreprise s'engage à ce que les actes soient à la hauteur des mots, ce que les Anglo-Saxons appellent le « *walk your talk* ». Une bonne réputation ne peut que se construire sur une représentation authentique de la

---

<sup>214</sup> LAMARCHE Thomas et DE LA BROISE Patrice, *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Presses Universitaires du Septentrion, 2006, 220p

<sup>215</sup> Alan Greenspan, président de la FED, discours à l'université d'Harvard en juin 2000

<sup>216</sup> 1990 p.122

réalité. Une RSE en simple forme d’habillage promotionnel est vouée à l’échec. Les organisations non gouvernementales sont extrêmement attentives à la réalité des discours des entreprises et n’hésitent pas à accuser celles-ci de « *greenwashing* » ou de « *window-dressing* » (littéralement verdissement), expressions qui renvoient à une tendance des entreprises à “peindre en vert” leur communication, sans pour autant changer leurs pratiques. En 2007, lors du Grenelle de l’environnement, la décision a été prise d’encadrer plus strictement la publicité utilisant l’argument du développement durable et de la protection de l’environnement<sup>217</sup>. Ainsi, le Bureau de vérification de la publicité devrait donner son avis préalablement à toute campagne publicitaire. Jouer le jeu du vernis de moralité n’apparaît pas être un bon calcul. Dès lors qu’elle affirme, l’entreprise se doit de respecter ses dires si elle veut éviter l’augmentation du “risque éthique” et la ruine de son actif le plus précieux, sa réputation.

Cette RSE de façade peut se traduire par un décalage entre le discours des multinationales et leurs activités de lobbying. La question du lobbying permet de mesurer la réalité de l’engagement RSE des entreprises. L’exemple a été patent à l’occasion du débat sur la directive européenne REACH, visant à limiter l’utilisation des substances chimiques dangereuses pour la santé. Le discours RSE de certaines entreprises a été totalement discrédité par le lobbying intense qu’elles ont exercé pour réduire au maximum les contraintes de santé publique<sup>218</sup>. De la même manière, les lobbies du pétrole ou du charbon américains essaient de discréditer les scientifiques afin de minimiser les dangers de l’effet de serre. Parmi elles, une entreprise comme Shell pourtant très engagée dans la RSE à en croire sa communication<sup>219</sup>. Dans la même perspective, le MEDEF cherche à faire pression sur la sous-commission des droits de l’homme des Nations Unies afin qu’aucun référentiel international ne vienne juridiquement s’imposer aux entreprises. Il est à noter que les groupes les plus proactifs en matière de RSE commencent à rendre publiques leurs activités de lobbying.

---

<sup>217</sup> Engagement n°219

<sup>218</sup> CANFIN Pascal, « RSE, mode d’emploi », *Alternatives Economiques- Pratique* n°20- septembre 2005

<sup>219</sup> *ibid*

Par ailleurs, si le discours n'est pas toujours suivi de faits, celui-ci n'est pas nécessairement cynique et manipulateur. Il peut y avoir un décalage entre les intentions réelles exprimées en haut de la hiérarchie et la réalité du terrain. Une incohérence qui peut parfois s'expliquer par la lenteur inéluctable de la réception des décisions. Mais cette distorsion peut également être due à une mauvaise évaluation des implications et à un manque de moyens pour traduire en faits les bonnes intentions.

L'inadéquation entre discours sur la RSE et pratiques de RSE nourrit le scepticisme de la société civile et risque de faire de la notion de RSE un concept creux, que le cynisme de certaines multinationales viendrait stigmatiser. Les entreprises responsables ne sont pas légion. Les moins proactives sont encore totalement hermétiques aux enjeux de la RSE et nombre d'entre elles font encore semblant. Mais il est rare qu'une crise de réputation ne pousse pas l'entreprise à s'engager sur la pente de la RSE.

## **2. La RSE, enfant des crises**

*« Il n'y a rien qui ne fasse mieux la réputation que la disgrâce »* Winston Churchill

Là où il y a risque, il y a toujours opportunité. Malgré les attentes pressantes de la société civile, peu d'entreprise se lance spontanément dans une démarche RSE. C'est généralement sous la contrainte, la pression et à la suite d'un scandale que les entreprises se résolvent à faire preuve de bonne volonté et à se lancer dans des politiques de RSE. Les entreprises les plus proactives sont les mieux parées contre les crises d'opinion.

La crise des sweatshops de Nike est un bon exemple de "crise - opportunité" et de la capacité de résilience de la multinationale. Les accusations des ONG ont été prise au sérieux par l'entreprise qui approuve publiquement le caractère intolérable du travail des enfants. Nike décide alors de collaborer avec les ONG et de se soumettre à des audits sociaux. En 2003, Nike s'engage à surveiller les conditions de travail chez ses sous-traitants. Pour ce faire, la société verse 1,5 million de dollars à la Fair Labor



Association<sup>220</sup> afin qu'elle mène des audits. En 2005, Nike est salué pour ses efforts, considérés comme exemplaires et s'engage dans une action sans précédent. Le géant du sportswear est le premier à décider de publier la liste de ses sous-traitants et des difficultés rencontrées concernant les conditions de travail. Sept cents usines y figurent. L'engagement devient pro-actif et l'entreprise n'hésite plus à reconnaître les difficultés qu'elle rencontre. « *Les crises humanisent la marque car elles montrent les entreprises dans leur réalité* »<sup>221</sup>.

Au-delà du fait de renforcer la réputation et donc d'influer indirectement sur la performance financière de l'entreprise, le potentiel économique de la RSE est une question centrale. La RSE est-elle profitable ? La RSE doit-elle être considérée comme une fin ou comme un moyen ?

## **Section 2 : RSE : « Good ethics is good business » ?**

« Le management responsable est aujourd'hui obligatoire. Ne pas le comprendre, c'est mettre son entreprise en danger. Mais attention de ne pas tuer la poule aux œufs d'or : générosité et bon sens doivent cohabiter »<sup>222</sup> affirme Claude Bébéar. Si les dirigeants évitent de trop mettre cette dimension en avant pour ne pas attirer les reproches, l'impact économique et financier de la RSE est un facteur essentiel. Il s'agit de démontrer que les bénéfices associés aux actions de RSE dépassent leurs coûts et que par conséquent l'adoption de pratiques socialement responsables est économiquement rationnelle. Le business case de la RSE, c'est-à-dire l'argumentation économique sur l'intérêt de celle-ci est centrale. L'enjeu est de réconcilier les trois dimensions de la RSE. Promoteurs autant que détracteurs ont les yeux rivés sur la performance économique des multinationales les

---

<sup>220</sup> Association américaine composée d'entreprises, universités, associations de consommateurs et d'ONG

<sup>221</sup> Jean-Pierre Piolet cité dans « la réputation, un capital encore mal exploité par les entreprises », Les Echos, 26 juin 2001

<sup>222</sup> Préface de Claude Bébéar dans CHAUVEAU Alain et d'HUMIERES Patrick, Les pionniers de l'entreprise responsable, Editions d'Organisation, Paris, 2001, XIX, *op. cit.*

plus socialement responsables. L'impact économique de la RSE peut être considéré sous deux angles, en interne et en externe.

### **A. Potentiel économique en interne**

*« Le capitalisme a une vue étroite de la nature humaine : il suppose que les hommes ont des êtres unidimensionnels qui recherchent exclusivement la maximisation du profit »<sup>223</sup>*

Selon le courant moderniste du management, la “citoyenneté” de l'entreprise est bénéfique pour la performance économique et financière. En d'autres termes, il n'y a pas de durabilité pour une entreprise sans âme.

#### **1. Réduction des coûts de production**

L'avantage compétitif d'une entreprise engagée dans la RSE va bien au-delà du seul gain en termes d'image et de réputation. Une politique de RSE intégrée, c'est-à-dire appliquée au jour le jour et de manière homogène dans tous les secteurs de l'entreprise, peut contribuer à diminuer les coûts de production de manière significative et à améliorer l'efficacité de l'appareil de production. Cette réduction des coûts de production concerne plus particulièrement le pilier environnemental de la RSE. La volonté de limiter ses externalités négatives sur l'environnement conduit l'entreprise à repenser tout son processus de production dans une perspective de développement durable. Si une telle démarche est coûteuse à mettre en place, celle-ci se traduit à moyen et long terme par une réduction des factures énergétiques voire d'autres secteurs comme les transports. De plus, la mise en œuvre de politiques de RSE nécessite de repenser toute l'organisation interne de l'entreprise et peut être source d'innovations. Réduire les coûts en étant plus responsable, c'est le pari qui a été fait par le leader mondial des matériaux de construction Lafarge. Le groupe affiche aujourd'hui une réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et une diminution de sa facture de carburant. Les programmes de

---

<sup>223</sup> YUNUS Muhammad, *Vers un nouveau capitalisme*, Editions Jean-Claude Lattès, 2008

réduction des gaspillages énergétiques Ainsi, la banque HSBC réalise plusieurs millions de dollars d'économie en éteignant les enseignes de ses agences après 22h<sup>224</sup>.

Si être socialement responsable peut permettre à une entreprise de faire des économies, la RSE est également devenue un important moyen de gestion des ressources humaines.

## **2. L'homme au cœur de l'entreprise : vers une nouvelle gestion des ressources humaines**

Tout comme “on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance”, « *on ne fait pas seulement rêver les humains avec des parts de marché* »<sup>225</sup>. Chacun cherche légitimement à être en accord avec lui-même et l'entreprise au sein de laquelle il travaille, le tout dans un système de valeurs non exclusivement quantitatives et matérielles. D'autant que le lieu de travail est l'endroit où les salariés passent le plus de temps dans leur vie. « *Si l'entreprise offre, grâce à ses valeurs, un cadre dans lequel ces salariés auront envie de s'accomplir, elle réussira* »<sup>226</sup>.

Le XX<sup>e</sup> siècle a vu la modification du rapport employeur / employé. Si les relations entre employeurs et employés sont régies par un contrat de travail explicite, elles le sont également par un contrat psychologique<sup>227</sup>. Ce contrat relève de l'affectif et transforme la relation de travail en relation positive. Il se base sur des sentiments comme la fidélité, la loyauté et la confiance réciproque. Chaque partie tire un avantage de cette situation, pour l'entreprise, un salarié loyal et productif, pour l'employé, un salaire plus élevé, des meilleures conditions de travail, une reconnaissance sociale et un épanouissement personnel. Le non respect de ce contrat implicite est vécu comme « *une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation qui résulte de la perception par l'une des parties que l'autre n'a pas*

---

<sup>224</sup> GOND Jean-Jacques et IGALENS Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je ?, PUF, n°3837, 2008, *op. cit.* p126

<sup>225</sup> Antoine Rigoud, PDG BSN, cité dans *Le guide du Mécène*, Tournus 1993

<sup>226</sup> « Ethique et efficacité sont indissociables », Entretien avec Louis Schweitzer, *Enjeux-Les Echos*, février 2008, *op. cit.*

<sup>227</sup> BALLEST Jérôme et DE BRY Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001, *op. cit.* p 282

*satisfait une ou plusieurs de ses obligations* »<sup>228</sup>. La fin du XX<sup>e</sup> siècle est marquée par la crise et le changement des données socio-économiques qui en résulte, le chômage notamment. Cette nouvelle situation vient remettre en cause les termes du contrat psychologique. La fin de la stabilité du travail fait passer d'un modèle d'intégration à vie à un modèle de flexibilité contractuelle. La période est marquée par la désaffection des salariés et l'entreprise perd son statut d'institution socialisante. Le travail, pourtant au cœur du lien social, ne fait plus sens. L'homme est pris d'un « *sentiment d'inexistence sociale* »<sup>229</sup>. Anna Salmon parle d'une « *angoisse éthique* »<sup>230</sup> des individus évoluant dans un monde vidé de sens. Selon Boltanski et Chiapello<sup>231</sup>, les entreprises ont besoin « *d'une rhétorique produisant les éléments à même de motiver ou plutôt de mobiliser les acteurs de l'organisation et en phase avec les besoins résultants des nouveaux modes d'organisation* ». C'est à travers la RSE que les entreprises s'approprient l'éthique en vue de remobiliser les employés sur les objectifs de l'entreprise. « *Loin d'être vécues comme des contraintes, les démarches DD/RSE doivent être perçues comme des outils de cohésion interne et de production de sens* »<sup>232</sup>.

L'éthique pénètre le monde du travail et sert de socle à la reformulation d'un contrat affectif entre l'entreprise et ses employés. Certaines entreprises ont même mis en place des codes de conduite envers leurs salariés comme le « *HP way* ». Inversement, l'engagement individuel des salariés peut être exigé et se traduire par la signature d'une charte éthique à l'embauche. Cette nouvelle éthique des ressources humaines passe par l'exemplarité des dirigeants qui sont désormais investis d'une sorte de fonction morale<sup>233</sup>. Dans la lignée du patronat chrétien, Olivier Lecerf, ancien président de Lafarge Coppée estimait que « *l'amour du prochain est l'une des qualités les plus fréquemment reconnues*

---

<sup>228</sup> POILPOT-ROCABOIS, « La fonction GRH comme garant du respect du contrat psychologique relationnel dans l'entreprise : Le cas du harcèlement professionnel » dans ALLOUCHE J et SIRE B, *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, 1998, p. 273

<sup>229</sup> « Quand l'entreprise s'affiche "responsable"... », Gabriel Saint-Lambert, *Education Permanente* n° 167, 2006-2

<sup>230</sup> SALMON Anne, *Ethique et ordre économique, une entreprise de séduction*, Editions du CNRS, 2002

<sup>231</sup> BOLTANSKI et CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

<sup>232</sup> Michel RIOS, fondateur RSE Paradigm21, *Trois termes indissociables : stratégie, développement durable et innovation*, le *Journal du Net*, 20/10/2008

<sup>233</sup> BALLEST Jérôme et DE BRY Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001, p. 286

*aux dirigeants les plus performants* »<sup>234</sup>. Aujourd'hui, l'éthique laïque vient remplacer la religion. L'éthique dans l'entreprise permet la promotion d'une nouvelle culture d'entreprise en mettant notamment l'accent sur l'esprit d'équipe. Les « *entreprises à la culture darwinienne, où la stratégie pour arriver au sommet consiste à demeurer le seul survivant* »<sup>235</sup> ne sont plus de mise. Les salariés non directement concernés par les secteurs touchant à la RSE peuvent y être associés de façon ponctuelle grâce à des actions de volontariat international. Les entreprises privilégient donc de plus en plus un management participatif basé sur l'incitation et la motivation au management de type autoritaire. À travers les politiques de RSE, l'éthique dans l'entreprise replace l'individu au centre du système productif afin que le travail redevienne un lieu d'épanouissement et de socialisation. Par son image socialement responsable, l'entreprise cherche à attirer les compétences et les talents et à diminuer le "turn-over", c'est-à-dire la rotation des salariés. Productivité et efficacité sont donc aussi fonction du plaisir ressenti au travail. Il est important que celui-ci soit agréable et non vécu comme une contrainte. « *Le retour économique, je l'ai parce que les gens motivés sont meilleurs que les autres, c'est aussi simple que ça* »<sup>236</sup> explique Frank Riboud, président de Danone.

Si l'impact positif de la RSE n'est plus à prouver en interne, notamment vis-à-vis des salariés, son intérêt économique en externe est en revanche beaucoup plus difficile à mettre en avant et continu de susciter la méfiance des plus sceptiques.

## **B. En externe : un potentiel financier encore incertain**

La doctrine de Lord Kelvin affichée sur le frontispice de l'Université de Chicago rappelle que si « *l'on ne peut mesurer, notre connaissance est maigre et insatisfaisante* ». Investir dans des politiques de RSE est-il économiquement rationnel ? Il y a-t-il une corrélation

---

<sup>234</sup> LECERF Olivier, « L'éthique dans l'entreprise », *Etudes*, Assas Editions, 1991, Vol. 374, n°4

<sup>235</sup> « Ethique et efficacité sont indissociables », Entretien avec Louis Schweitzer, *Enjeux-Les Echos*, février 2008, *op. cit.*

<sup>236</sup> BARTHELEMY Amandine et DOUËNÈL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, Editions Autrement, Paris, 2008, *op. cit.* p27

entre performance sociétale et performance financière ? L'établissement d'un tel lien soulève de nombreuses difficultés méthodologiques. Les actions de RSE sont difficilement évaluables car elles correspondent à des données qualitatives, par nature difficiles à quantifier. L'établissement d'un lien positif indiscutable entre RSE et profit est parfois comparé à une quête du « Saint Graal »<sup>237</sup> qui permettrait de justifier de façon définitive la pertinence d'un engagement des entreprises en faveur d'une plus grande responsabilité sociale.

### **1. La RSE, une stratégie profitable ?**

Dans un contexte de forte concurrence internationale, la RSE devient un important facteur de compétitivité. Une bonne réputation est porteuse d'une légitimité qui conduit à une « *licence to operate* ». L'obtention d'un marché auprès d'autorités publiques peut, entre autre, dépendre de la réputation de l'entreprise. Par ailleurs, une politique de RSE active, promouvant une régulation stricte, peut, à terme, élever les coûts de mise en conformité pour les concurrents et donc durcir les conditions d'entrée sur le marché. Les politiques de RSE peuvent également favoriser l'innovation, dont on sait, depuis Schumpeter, qu'elle est à la base de la croissance. Des innovations comme des services de gestion des comptes et de carte de retrait spécialement conçus pour les personnes sous mesure de protection juridique sont autant de nouveautés qui font des entreprises des pionnières dans leur domaine. La stratégie RSE doit être ciblée et non disparate, au risque de perdre toute pertinence économique. Plus la polarisation sur un objectif adapté au savoir-faire de l'entreprise et sur lequel elle dispose d'un véritable effet de levier est grande, plus l'efficacité des politiques de RSE s'accroît.

Par ailleurs, la prise de conscience des consommateurs est lente mais réelle, bientôt l'empreinte écologique des produits et leurs conditions sociales de fabrication feront partie des critères de choix du consommateur du XXI<sup>e</sup> siècle. Un engagement RSE peut renforcer le caractère distinctif du positionnement d'une marque. Ainsi, certaines entreprises, comme *Patagonia* ou *Body Shop* ont depuis longtemps construit leur

---

<sup>237</sup> *ibid*, p79

stratégie marketing sur la RSE. Il s'agit d'anticiper l'alignement sur les demandes des consommateurs. Les firmes qui anticipent les changements de législation en matière de développement durable et qui s'engagent volontairement sont susceptibles d'acquérir un avantage comparatif par rapport à leurs concurrents moins entreprenants. Enfin, se lancer dans des politiques de RSE de long terme est d'autant plus sensé que « *les marchés ont très bonne mémoire* »<sup>238</sup>.

S'il semble évident qu'il peut être économiquement rationnel d'être moral et responsable, la lecture des études sur l'impact économique de la RSE ne donnent pour le moment aucune réponse tranchée.

## **2. Bataille empirique autour de données difficilement quantifiables**

*« Tout ce qui peut être compté ne compte pas et tout ce qui compte ne peut pas être compté »* Albert Einstein

Nombres d'études empiriques<sup>239</sup> ont tenté de traduire en chiffres l'impact de la RSE, non sans difficultés. Les résultats de la comparaison des performances financières des firmes considérées comme socialement responsables et des autres sont peu concluants, même s'ils indiquent une légère meilleure profitabilité des premières. On parle de « caractéristiques de confiance » par opposition avec des « caractéristiques de recherche » et « d'expérience » plus faciles à chiffrer. La corrélation positive entre valorisation boursière et performance environnementale et sociale n'est pas totalement avérée puisque les études empiriques n'aboutissent, pour le moment, à aucun consensus. Vingt-six pourcent des études ne concluent à aucune corrélation entre la mise en oeuvre de politiques de RSE et la performance financière d'une entreprise ; seulement 6% des études mettent en évidence une relation négative et enfin, la majorité des études aboutissent à un lien positif<sup>240</sup>. D'une manière générale, les résultats s'accordent sur

---

<sup>238</sup> « Ethique et efficacité sont indissociables », Entretien avec Louis Schweitzer, Enjeux-Les Echos, février 2008, *op. cit.*

<sup>239</sup> On dénombre en 2007 plus de 160 études empiriques, GOND et IGALENS, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, *op. cit.*

<sup>240</sup> *ibid*, p.85

l'existence d'une relation statistique faible mais positive entre le degré de responsabilité sociale d'une entreprise et son degré de rentabilité financière. Cependant, certaines limites méthodologiques relativisent la crédibilité de ces études. Les politiques de RSE n'ont de sens que dans la durée, elles doivent être de véritables projets qui s'inscrivent dans le temps. Or, les études sont nécessairement effectuées sur le court terme faussant ainsi leur pertinence. Par ailleurs, la comparaison entre études est rendue difficile du fait des différentes pondérations de variables. Sans compter que les études sont souvent basées sur de petits échantillons. Malgré l'absence de résultats probants, un récent sondage montre que la majorité des dirigeants d'entreprises pensent que RSE et efficacité vont de pair et estiment que la Responsabilité sociale de l'entreprise va devenir une des priorités de la nouvelle gouvernance d'entreprise<sup>241</sup>. Ainsi, « *il apparaît de plus en plus clairement aux milieux d'affaires qu'investir en tenant dûment compte de préoccupations sociales est bon, non seulement sur le plan moral, mais aussi du point de vue économique* »<sup>242</sup>. Profitabilité ne signifie pas pour autant instrumentalisation cynique de l'éthique, ni ne remet en cause la sincérité des engagements des entreprises. Rentabilité et responsabilité sociale ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Paradoxalement, la conception « utilitariste » de la RSE s'inscrit en opposition avec la définition néoclassique de la RSE perçue comme le « *choix délibéré par les dirigeants de l'entreprise de sacrifier des profits dans l'intérêt de la collectivité* »<sup>243</sup> mais vient, dans le même temps, prolonger la conception orthodoxe selon laquelle le profit est le but ultime de l'entreprise. Dans cette logique, le plus orthodoxe des Milton Friedman devrait se rallier à RSE. On n'assiste alors non pas à une remise en cause de la doxa libérale mais plutôt à une reformulation de celle-ci.

Longtemps perçue comme un simple outil de communication, la RSE a désormais confirmé son potentiel économique, en bousculant au passage une idée reçue selon laquelle engagement responsable et profit sont incompatibles.

---

<sup>241</sup> « The 2007 Global Business Barometer », *The Economist Intelligence Unit*, sondage effectué auprès de 1 122 managers publié en 2008

<sup>242</sup> J.D WOLFENSOHN, président de la Banque Mondiale, « Propositions concernant un cadre de développement intégré », discours prononcé le 21 janvier 1999

<sup>243</sup> JACQUET Pierre, « L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable » ? », membre du Cercle des Economistes et Economiste en chef de l'AFD, Mai 2008, Rencontres économiques 2008 d'Aix-en-Provence



## **Chapitre II- La RSE entre business et philanthropie**

Le temps du « tout business » semble révolu. Afin de répondre aux nouvelles attentes de la société et de retrouver leur légitimité perdue, les entreprises socialement responsables cherchent à inventer des nouveaux moyens de mettre en place des stratégies de RSE « gagnant-gagnant », à mi-chemin entre la recherche de profit pure et la charité vieille école.

### **Section 1 : De la philanthropie intelligente**

Classiquement, la philanthropie est la première des activités de Responsabilité sociale de l'entreprise. Conçue comme une stratégie tridimensionnelle, à la fois sociale, environnementale et économiquement profitable, la conception moderne de la RSE réinvente la philanthropie classique. Il s'agit d'assurer sa responsabilité sociale de la manière la plus pragmatique et efficiente possible. Cette nouvelle philanthropie s'inscrit dans un équilibre subtil, entre moralisation de l'économie et financiarisation de l'éthique et peut prendre diverses formes.

## A. Quand l'entreprise s'allie à la société civile

Fini les logiques antagonistes, l'heure est à la concertation et au partenariat. L'entreprise ne travaille pas contre la société mais pour et avec elle. Mutuellement conscientes de leurs interdépendances, société civile et entreprises tentent de se rapprocher pour inventer de nouvelles formes d'associations dans une logique de RSE. Pour l'heure, on observe notamment une transformation du mécénat classique et l'émergence de nouveaux partenariats entre les "bonnes" ONG et les "vilaines" entreprises. Bien plus que de la charité, il s'agit d'une aide concertée et réfléchie mutuellement bénéfique, une sorte d'investissement, tout simplement responsable.

### 1. Le nouvel entrepreneur philanthrope

On assiste depuis quelques décennies à la montée en puissance des grandes fondations d'entreprises et par là même à l'avènement d'une sorte de « *philantrocaptialisme* »<sup>244</sup>. Historiquement, le mécénat correspond à la première forme de manifestation de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Les premières grandes actions des fondations américaines remontent au début du XX<sup>e</sup> siècle à l'instar de John D. Rockefeller qui, avant la création de sa fondation, lance en 1910 la *Rockefeller Sanitary Commission* avec pour but d'éradiquer l'ankylostome<sup>245</sup>. Une étude montre que les dépenses des fondations américaines pour le développement sont en hausse depuis la fin des années 1990 et que leur nombre a doublé entre 1995 et 2005<sup>246</sup>. La fondation Bill et Melinda Gates créée en 2000 reste la plus en vue. Aux Etats-unis, cette longue tradition philanthropique vient contrebalancer la faiblesse de l'aide publique au développement. Contrairement aux pays anglo-saxons, en France l'intervention du secteur privé dans le domaine public n'est admise que depuis 1987, date de la création des fondations d'entreprises. Ce retard

---

<sup>244</sup> WYLIE Ian, « L'avènement du philantrocaptialisme », *Management Today*, octobre 2007, cité dans *Problèmes Economiques* n°2957, octobre 2008

<sup>245</sup> *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2007*, « Fondations et aide publique au développement : quels espaces de rencontre ? », Association d'Economie Financière, Paris, 2007, p.404

Ankylostome : vers parasite provoquant une maladie intestinale appelée ankylostomose

<sup>246</sup> Étude réalisée par le German Marshall Fund of the United States et l'Agence Française du Développement en juillet 2006

français est notamment dû au fait qu'à partir de la révolution, les citoyens français délèguent la défense de l'intérêt général à la puissance étatique. La philanthropie française s'est vu dynamisée par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, dite loi Aillagon, instaurant un dispositif fiscal favorable au mécénat d'entreprise. En 2004, les entreprises françaises ont ainsi créé cinq fois plus de fondations que l'année précédente<sup>247</sup>.

S'il n'existe aucune définition juridique du mécénat, l'arrêt du 6 janvier 1989 en donne la description suivante : « *soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* »<sup>248</sup>. Le mécénat qui historiquement relevait du "fait du Prince" devient désormais le fait de « *philantropreneurs* »<sup>249</sup> et apparaît comme l'une des formes d'expression les plus classiques de la Responsabilité sociale d'entreprise. Historiquement orienté sur les Arts ou la Culture, le nouveau mécénat est de plus en plus centré sur les secteurs du développement, de la solidarité et de l'éducation, dans une réelle logique de développement durable. La philanthropie moderne devient de plus en plus stratégique, elle recherche à la fois l'efficacité sociale et le retour sur investissement en termes d'image et de réputation. Les exigences des nouveaux mécènes s'inspirent ainsi directement des pratiques du monde marchand.

Pourtant, les acteurs ont des positions divergentes quant à savoir si le mécénat doit ou non être considéré comme une composante de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour certains les actions de mécénat en sont exclues car sans rapport direct avec l'activité de l'entreprise, ou encore en raison de la récupération médiatique qui en est faite. À l'inverse, pour les tenants d'une vision "pure", le mécénat n'est pas un moyen de communication stratégique. C'est notamment le cas de la Fondation de France qui n'accepte sous son égide que les fondations d'entreprises qui s'engagent à ne pas utiliser les actions de mécénat à des fins publicitaires. Olivier Tcherniak, président de l'Admical<sup>250</sup> et Secrétaire Générale de la Fondation France Télécom, distingue le mécénat de la RSE. Tandis que le mécénat relève de la liberté de l'entreprise, la RSE

---

<sup>247</sup> Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2007, Association d'Economie Financière, p.408, *op. cit.*

<sup>248</sup> Site Internet de l'Admical, [www.admical.org](http://www.admical.org)

<sup>249</sup> Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2007, Association d'Economie Financière, p.433, *op. cit.*

<sup>250</sup> Association pour la Développement du Mécénat Industriel et Commercial

s'apparente à un « *tissu de contraintes* »<sup>251</sup>. Tout dépend de la définition de la RSE que l'on retient... Cette incertitude sur les concepts renvoie à une sempiternelle méfiance, à un présupposé tenace qui consiste à croire qu'une entreprise engagée dans des actions de bien commun ne peut qu'instrumentaliser les valeurs morales afin de faire du profit ou de se donner bonne conscience. Pour être considéré comme une forme de mise en œuvre de la Responsabilité sociale de l'entreprise, le mécénat doit s'inscrire dans une logique plus large de politiques intégrées de RSE. Par conséquent, une entreprise qui aurait des activités de mécénat, mais qui ne prendrait pas en compte la triple dimension sociale, environnementale et économique dans son rapport avec ses parties prenantes ne saurait être considérée comme socialement responsable. Si la Responsabilité sociale de l'entreprise ne peut être réduite au mécénat, les deux notions procèdent de la même idée, rechercher l'intérêt collectif, et vont de paire. Le Mécénat apparaît ainsi comme « *l'ultime témoignage d'une responsabilité déjà manifestée dans tous les domaines* »<sup>252</sup> de l'activité quotidienne de l'entreprise. Par ailleurs, le glissement progressif d'un mécénat classique, où le soutien de l'entreprise se devait d'être éloigné de l'activité de l'entreprise, à un mécénat dit de compétence, centré sur le cœur de métier des entreprises conforte sa parenté avec la Responsabilité sociale de l'entreprise.

La mise en place des stratégies de RSE conduit à une convergence d'intérêts entre des acteurs que tout ou presque oppose : les entreprises et les organisations non gouvernementales. Les ONG dont nous avons vu l'important rôle de pression peuvent également agir de façon positive en aidant les entreprises dans leurs démarches de RSE. Depuis la fin des années 1990, les ONG s'ouvrent à celles qui ont longtemps été considérées comme « *les plus froids des monstres froids* », les firmes multinationales. Contestation, méfiance et méconnaissance laissent peu à peu place au dialogue et à la coopération. Cette nouvelle approche concertée de la RSE dépasse largement la démarche unilatérale de mécénat classique.

---

<sup>251</sup> Olivier Tcherniak, interview, Paris, 4 mars 2009

<sup>252</sup> LAVILLE Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Editions Village Mondial, Paris, 2002, *op. cit.* p37

## 2. Les partenariats Entreprise - ONG: vers une plus grande efficacité

Les rapports entre le monde « *for profit* » et le monde « *non profit* » ont longtemps été marqués par l'incompréhension. Les organisations non gouvernementales soucieuses du bien commun sont les pires ennemis des multinationales sans âmes. C'est non sans difficulté et réticence que cette opposition à peine caricaturale commence à s'estomper en faveur d'une nouvelle forme de concertation voire de partenariat. Le changement de sémantique doit être souligné car le "partenariat" va plus loin que la simple "concertation" et procède d'une réelle révolution. Le partenariat suppose la disparition des oppositions ou du moins leur dépassement au profit de la poursuite d'un intérêt mutuel<sup>253</sup>. L'entreprise responsable place le social au cœur de sa mission et voit de plus en plus dans les ONG des partenaires naturels. Longtemps considérées comme des organisations de « *rêveurs endoctrinés* »<sup>254</sup>, les ONG sont aujourd'hui perçue par les entreprises comme des acteurs de terrain expérimentés et crédibles. De leur côté, les ONG comprennent que la voie de la dénonciation est insuffisante et qu'il est nécessaire de participer à l'élaboration de propositions. Ces partenariats s'inscrivent au cœur des métiers des deux entités et donnent lieu à des transferts de compétences mutuels. Ces partenariats dits « structurants » relèvent d'un échange de bons procédés. D'une part ils permettent aux ONG d'influencer de l'intérieur les pratiques de l'entreprise partenaire et d'autre part, aux entreprises de bénéficier de l'expertise des ONG pour la mise en œuvre de leurs politiques de RSE. Le financement est également une question centrale. Si ce type de collaborations est financièrement déterminant pour le budget des ONG, celles-ci voient dans le même temps leur très chère indépendance diminuer. Face à ce rapport de force en leur défaveur, les ONG redoutent de se faire instrumentaliser. Les ONG peuvent-elles s'engager dans ces partenariats sans "perdre leur âme"? Collaborer avec une entreprise n'est pas sans risque pour une ONG qui s'expose à un risque d'image en cas d'accusation de sa partenaire marchande. Certaines ONG se refusent ainsi toujours à envisager une telle alliance et estiment que leur rôle en matière de RSE est circonscrit à

---

<sup>253</sup> TURCOTTE M.F, SALMON A, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, 2005, *op. cit.* p20

<sup>254</sup> VITEL Philippe, « Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence », Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin, décembre 2003

la veille et la dénonciation publique. Il est à noter que les syndicats voient d'un mauvais œil ce dialogue d'un nouveau type car s'en estiment exclus.

Malgré les réticences, les mentalités évoluent doucement et ces nouvelles formes de collaboration se font plus nombreuses : FIDH<sup>255</sup> et Carrefour en 1998, WWF et Lafarge en 2000, Amnesty Internationale France et Casino en 2003... À titre d'exemple, le partenariat entre Carrefour, deuxième groupe mondial de la grande distribution et la FIDH s'est traduit dans les faits par un changement de méthodologie dans les audits chez les sous-traitants du sud. Sur recommandations de l'ONG, les entretiens avec les salariées sont désormais anonymes et ont lieu en dehors du lieu de travail. Grâce à l'aide de Care France, Lafarge, le leader mondial des matériaux de construction a quant à lui mis en place une politique de lutte contre le sida au sein de ses usines africaines.

La majorité des ONG se déclarent « *désirables de trouver des alliances objectives avec les entreprises pour changer le monde, chacune dans leur domaine, à leur niveau, dans le respect de chacun* »<sup>256</sup>. Pourtant, force est de constater que les partenariats entreprise - ONG sont encore rares, relativement concentrés et souvent ponctuels. Les relations entre entreprises et ONG sont encore marquées par « *le soupçon éthique* » voire idéologique<sup>257</sup> et manquent de maturité. Ces partenariats sont tout particulièrement embryonnaires en France<sup>258</sup>, où les ONG sont relativement peu puissantes, notamment en raison de la tradition révolutionnaire refusant la représentation des corps intermédiaires<sup>259</sup>. Le rapprochement des entreprises socialement responsables et des ONG est souhaitable car prometteur. Conscientes de ce potentiel, certaines entreprises comme Hermès ont émis

---

<sup>255</sup> Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme

<sup>256</sup> « L'état des rapports entre ONG et entreprises », Enquête effectuée en 2002 par Man-Com Consulting auprès de 400 ONG

<sup>257</sup> VITEL Philippe, « Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence », Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin, *op. cit*

<sup>258</sup> En 2007, 90% des cent premières entreprises anglaises du FTSE 1000 déclarent avoir un ou plusieurs partenariats avec des ONG, contre 48% des entreprises françaises du SBF 120, Rapport de l'Observatoire des relations ONG-entreprises, août 2007

<sup>259</sup> SAINT-LAMBERT Gabriel, « Quand l'entreprise s'affiche "responsable"... », Education Permanente n°167, 2006-2, *op. cit.*

l'idée que les conseils d'administration des ONG s'ouvrent davantage aux personnels issus du monde de l'entreprise<sup>260</sup>.

Comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre stratégique d'une politique de RSE passe aussi par la communication, une communication de plus en plus centrée sur les aspirations de l'entreprise à s'imbriquer dans le tissu social. Les entreprises cherchent à établir un rapport émotionnel avec les consommateurs afin d'influencer la décision d'achat d'une clientèle toujours mieux informée. Ce changement de rapport au client se fait déjà sentir. Le "nous" tend à remplacer le "je", le discours passe du triomphalisme à la modestie, à l'instar du Crédit Lyonnais qui après avoir affirmé « *le pouvoir de dire oui* », explique que « *votre banque vous doit des comptes* ». L'entreprise essaie d'être à l'écoute de ses parties prenantes. Malgré leurs nouvelles aspirations, les entreprises continuent à utiliser une publicité - réclame, à bien des égards dépassée et loin du souci de responsabilité affiché par les entreprises.

## **B. De la publicité à la « communication par la preuve »**

Dans la situation de concurrence mondiale, les firmes multinationales doivent plus que jamais communiquer et se vendre, mais comment et à quel prix ? Exposer l'utilité sociale de l'entreprise, réinventer la communication afin que celle-ci soit plus engagée, respectueuse, honnête, et morale, tout en restant efficace. Au-delà de la communication sur la Responsabilité sociale de l'entreprise, il s'agit d'inventer, de redécouvrir une communication qui serait en elle-même la marque de cette responsabilité. Pourquoi ne pas parier sur l'intelligence et la conscience politique des consommateurs plutôt que de communiquer à travers la publicité - réclame?

---

<sup>260</sup> *ibid*

## 1. Une publicité socialement irresponsable

« *La publicité, c'est le bruit d'un bâton dans une auge à pâtée pour les porcs* »<sup>261</sup>

George Orwell

Les entreprises engagent des sommes faramineuses dans des campagnes publicitaires « *abêtissantes et aliénantes* »<sup>262</sup>. Le montant des dépenses mondiales de publicité et de sponsoring est estimé à près de 500 milliards de dollars<sup>263</sup> en 2008 et devrait, malgré un ralentissement dû à la crise, continuer d'augmenter en 2009. Les publicitaires sont talentueux, ils parviennent à nous vendre du "rêve" autour de produits de consommation de tous les jours, et les entreprises qui les rémunèrent sont d'une certaine façon complices. La publicité de masse n'informe plus, elle cherche à séduire à tout prix, ce qui a pu d'ailleurs conduire à quelques dérives. Cette forme de publicité nourrit un mode de vie fondé sur la consommation et peu soucieux de son environnement. « *Le système n'est pas fait pour répondre à des besoins mais pour produire des désirs à des fins lucratives* »<sup>264</sup>. Or cette société consumériste décrite par Jean Baudrillard<sup>265</sup> montre aujourd'hui ses limites. Parce que de mieux en mieux formé et informé, le "consommateur - cible" est de plus en plus averti et exigeant. Dans ce contexte, « *les industriels ne peuvent plus se contenter d'affirmer qu'ils sont les plus beaux* »<sup>266</sup>, ils doivent le prouver. La publicité dite "produit" apparaît insuffisante voire dépassée et ne suffit plus à consolider l'acte d'achat. Désormais les entreprises cherchent à vendre une marque, une identité qu'elles voudraient porteuse de valeurs. Malgré ces efforts, la communication institutionnelle n'arrive pas à vaincre le scepticisme du consommateur en passe de devenir un "consomm'acteur". La promesse qui lui est faite n'apparaît pas comme vérifiable. « *Le message peut rester lettre morte. Il manque à la publicité un visage concret, qui fait qu'elle reste impuissante à certaines réticences du public* »<sup>267</sup>.

---

<sup>261</sup> KLEIN Naomi, *No logo, La tyrannie des marques*, Actes Sud, 2001, p. 360

<sup>262</sup> Interview Gilles Lipovetsky, *Libération*, octobre 1993, cité dans LAVILLE Elisabeth, *L'entreprise verte*, Editions Village Mondial, Paris, 2002, p.229, *op. cit.*

<sup>263</sup> Selon une étude de l'agence ZenithOptimedia du groupe Publicis publiée le 8 décembre 2008

<sup>264</sup> GADREY Jean, « La production de l'avidité permanente », *Politis*, février 2006

<sup>265</sup> BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, Gallimard, Paris, 1996, *op. cit.* 318p

<sup>266</sup> Entretien avec Yves Devillers, président de YDSA, 22 février 2009

<sup>267</sup> PIQUET Sylvie et TOBELEM Jean-Michel, « La fonction du mécénat d'entreprise », *Revue française de marketing*, n°204, décembre 2005, cité dans *Problèmes Economiques* n°2918, février 2007, *op. cit.*



Les entreprises, mais également les consommateurs et les publicitaires doivent prendre conscience des conséquences néfastes intrinsèques à un tel modèle. Il apparaît difficile de croire que le monde de la publicité échappera à une remise en question de ses modes de fonctionnement. Il apparaît utopiste de vouloir revenir en totalité sur ce mode de communication et il ne s'agit dès lors ni de remettre en cause les fondements de notre société de consommation, ni de tomber dans l'angélisme, mais de poser les termes d'une réflexion élargie sur une "communication responsable".

L'engagement RSE des entreprises devrait s'accompagner d'une réflexion sur les diverses manières de communiquer. La communication que l'on peut appeler "par la preuve" contraste avec le modèle publicitaire dominant et apparaît comme une alternative vertueuse s'inscrivant dans une logique de Responsabilité sociale de l'entreprise.

## **2. La preuve par l'image : mises en œuvres passées et futures**

Ce constat a amené d'aucuns à réfléchir à une nouvelle forme de communication publicitaire, plus intelligente, plus utile et plus humaine, une « communication par la preuve »<sup>268</sup>. Fondée sur l'exploitation du savoir-faire des entreprises, la « communication par la preuve » ne prétend pas remplacer la publicité traditionnelle, mais vient en complément de celle-ci. La « communication par la preuve » entraîne un renversement de la charge de la preuve. Contrairement à la publicité classique, elle ne repose pas sur l'affirmation unilatérale des mérites d'un produit ou d'un service mais sur la preuve en image de l'efficacité des talents de l'entreprise créatrice, ceux-ci apparaissant alors comme authentiques et indiscutables. L'entreprise qui communique par la preuve se propose de puiser dans ses talents, son « *crystal* »<sup>269</sup> pour "rendre service" à la société. La « communication par la preuve » entend atteindre le public via les médias grâce à des accords préalables de citations. En cela, il s'agit d'une communication non-marchande, qui pourra, dans un second temps, être complétée par une campagne publicitaire classique. La « communication par la preuve » ne doit être confondue ni avec le

---

<sup>268</sup> Expression utilisée par Yves Devillers, président de YDSA pour qualifier ce mode de communication

<sup>269</sup> Yves Devillers, président de YDSA, entretien, 22 février 2009

“placement de produits” ni avec le sponsoring. Il s’agit d’une forme de communication institutionnelle visant à faire connaître et reconnaître la firme comme une personne indépendante des produits qu’elle vend. « *La communication dite institutionnelle énonce les valeurs de l’entreprise : elle est le porte-parole de l’âme, de la vocation des entreprises* »<sup>270</sup>

Lorsque André Citroën décide, sur recommandation de son ami et directeur commercial Georges Marie Haardt, d’organiser des raids automobiles comme “la Croisière Jaune”, il s’agit pour Citroën de prouver l’excellence de ses véhicules et de fédérer les énergies internes en donnant à voir et à rêver en externe. Ces aventures seront suivies comme de véritables feuillets. En termes de communication, l’opération sera un réel succès.

En 1969, Général Motors accompagne la Nasa dans la conquête de la conquête spatiale. C’est toute l’entreprise, son personnel, ses clients qui seront fiers et fédérés derrière le slogan « *GM goes on the Moon* ». L’horloger suisse Omega s’associera également à l’aventure et obtiendra, pour sa « *Moon watch* » et sa contribution au sauvetage des astronautes, « *The Snoopy Award* » de la NASA<sup>271</sup>.

Lorsque Thomson décide de communiquer en mettant à disposition des moyens techniques hautement sophistiqués, cela conduira, entre autre, à équiper les Formules 1 de caméras embarquées permettant la découverte d’un “nouveau monde”. Le nouveau spectacle suscite l’intérêt du public novice et fait exploser la valeur des droits audiovisuels. Il en sera de même lorsque les balises Argos, initialement conçues pour un usage scientifique, seront utilisées pour suivre les courses nautiques. Grâce à un “média center” installé au pied de la Tour Montparnasse, « *La Bulle Thomson* », les professionnels de l’information et le public découvrent une nouvelle dimension des courses au large.

---

<sup>270</sup> KAPFERER Jean-Noël, *Rumeurs Le plus vieux média du monde*, Editions du Seuil, 1995, p216

<sup>271</sup> RICHON Marco, *Omega Saga*, Fondation Adrien Brandt, 1999

L'image symbolique de la poignée de main des deux tunneliers se rejoignant sous la Manche, image qui tournera en boucle gratuitement sur les télévisions du monde entier fera plus pour la notoriété d'«Alcatel Cable» que bien des campagnes publicitaires.

A contrario, les aventures du commandant Cousteau et du professeur Auguste Picard ont été d'extraordinaires expériences dont l'industrie n'a pas toujours su se saisir et tirer parti.

S'appuyer sur le savoir faire et l'excellence des entreprises, pour communiquer et donner à rêver, tant en interne qu'en externe, tel est le pari de la communication par la preuve. On peut se prendre à rêver et imaginer que les entreprises allouent ne serais-ce que 5% de leurs dépenses publicitaires annuelles au développement d'actions labellisées «Communication par la Preuve», une communication plus éthique, plus humaine, tout simplement plus responsable. Si le concept a majoritairement été employé par des entreprises de télécommunication, il est potentiellement extensible à un grand nombre de domaines. Ne pourrais-t-on pas imaginer que le leader mondial du ciment se lance, en partenariat avec la municipalité, dans la réhabilitation des fabellas de Rio de Janeiro ?

La crise économique et financière actuelle devrait être à l'origine d'une réflexion sur les modes de communication des multinationales socialement responsables. « *La voiture qui fait wroom-wroom...* »<sup>272</sup>, « *le plein qui dure plus longtemps...* »<sup>273</sup> ... Ces slogans et leurs campagnes ont-ils encore pertinents lorsque l'on sait que Total mène des politiques de RSE, notamment au Myanmar, sans en tirer une réelle valorisation d'image alors que, généralisée, la RSE des multinationales pourrait concourir à une redéfinition du rapport avec les pays en développement.

---

<sup>272</sup> Yves Devillers, président de YDSA, entretien, 22 février 2009, *ibid*

<sup>273</sup> Nouvelle campagne publicitaire de Total

## **Section 2 : La RSE, un rapport Nord/ Sud revisité?**

Sauver le monde... tout en gagnant de l'argent. Serait-il le nouveau défi des multinationales responsables? Demi milliard d'habitants vivent toujours dans une extrême pauvreté et plus de 800 millions souffrent de malnutrition<sup>274</sup>. On assiste à ce que Paul Krugman appelle la « *fractalisation* »<sup>275</sup>, l'explosion sans précédent des inégalités entre les pays occidentaux riches et ceux du Sud. L'incapacité des Etats et la violente critique des programmes de développement pilotés par les institutions internationales comme le FMI ouvrent la voie à la contribution des multinationales socialement responsables.

### **A. Le secteur privé levier du développement ?**

Si la recherche de profit est indissociable de l'activité d'une entreprise et légitime, nous avons vu que celle-ci se doit également d'être socialement responsable. La Responsabilité sociale de l'entreprise mondialisée ne doit pas s'arrêter aux frontières nationales. Le poids croissant des multinationales dans les économies des pays du Sud conduit celles-ci ainsi que les Etats à réinventer leur rôle. Une redéfinition qui bouscule sur son passage bon nombre d'idées reçues. Si les firmes multinationales ne peuvent pas et ne doivent pas pallier les déficiences des gouvernements des pays en voie de développement, elles peuvent contribuer, à leur niveau, à une amélioration du niveau de vie des communautés locales et à terme à la réduction de l'extrême pauvreté qui y sévit. Le défi de la réduction de la pauvreté appelle la création de nouveaux business modèles capables de répondre aux besoins des populations pauvres des pays du Sud.

---

<sup>274</sup> Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2008, Association d'Economie Financière, Paris, 2008, *op. cit.* p346

<sup>275</sup> KRUGMAN Paul, Peddling Prosperity, New York, 1994, Norton, p. 148

## 1. Un pari mutuellement bénéfique

Comment les multinationales implantées dans les pays en voie de développement peuvent-elles faire converger leurs intérêts stratégiques avec les intérêts socio-économiques locaux? Pourquoi ont-elles intérêt à travailler au mieux être des populations les plus pauvres de la planète? En premier lieu pour une raison simple, assurer leur pérennité. En effet, l'explosion des inégalités représente une menace évidente pour la sécurité et la stabilité des pays dans lesquels elles ont investi et donc pour la propre survie de leurs intérêts économiques. Ensuite parce que la mise en œuvre d'une philanthropie stratégique ou « *corporate philanthropy* » et de stratégies dites « *bottom of the pyramid* » peuvent s'avérer à la fois économiquement profitables pour l'entreprise et socialement bénéfique pour les communautés locales.

« *L'avantage compétitif de la corporate philanthropy* »<sup>276</sup>

Pour que la philanthropie devienne économiquement stratégique, il faut que les programmes de mécénat diffus laissent la place à une « *corporate philanthropy* » concentrée et cohérente. Certains « investissements philanthropiques », parce qu'ils contribuent au bien être des populations locales, peuvent également contribuer à la prospérité économique des entreprises. Les actions philanthropiques dans les secteurs de l'éducation ou de la santé sont, dans cette logique, particulièrement pertinentes. En effet, il va sans dire qu'une main d'œuvre formée et en bonne santé sera plus productive qu'une main d'œuvre analphabète et affaiblie par la maladie. Lorsqu'une entreprise contribue à améliorer la compétitivité d'une région par la « *corporate philanthropy* », d'autres entreprises, qui peuvent être des concurrentes directes, sont susceptibles d'en bénéficier sans pour autant y avoir financièrement contribué. C'est ce que Olson appelle le phénomène de « *passager clandestin* »<sup>277</sup>. Il s'agit d'une limite classique à la gestion

---

<sup>276</sup> PORTER Michael and KRAMER Mark, « The competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, 2003

<sup>277</sup> OLSON, *Logique de l'action collective*, PUF, Paris, 1978 (traduction française)

d'actions visant l'intérêt commun, limite qui doit néanmoins être relativisée. En effet, l'engagement philanthropique procure à l'entreprise un avantage compétitif sur ces concurrents, un vrai *goodwill*. Aujourd'hui, les entreprises dépendent plus d'une logique transversale, c'est-à-dire de leurs partenaires locaux, que d'une logique verticale. Or une stratégie de type « *corporate philanthropie* » aide à la construction de bonnes relations et à l'établissement de liens privilégiés avec les populations et gouvernements locaux, qui sont des facteurs non négligeable pour l'obtention d'une *licence to operate*.

### *Les stratégies BOP*

Conscientes que les populations pauvres d'aujourd'hui seront les consommateurs de demain, certaines multinationales se sont lancées dans la conquête du "marché du bas de la pyramide". La logique sous-jacente aux stratégies BOP ou « *bottom of the pyramid* » peut apparaître cynique, mais, inscrite dans une démarche bienveillante et responsable, elle mériterait une plus grande attention. Ces stratégies sont une application de la Responsabilité sociale de l'entreprise en ce sens qu'elles prennent simultanément en compte les objectifs économiques, sociaux et environnementaux en vue d'avoir un impact positif sur l'ensemble de la société<sup>278</sup>. Ciblées sur les populations pauvres, ces stratégies BOP visent à créer de nouveaux marchés dans les pays émergents. L'objectif est de permettre aux populations locales d'accéder à la consommation des biens et des services de base. Dans une certaine mesure, les stratégies BOP consistent en un retour du compromis fordiste qui s'appuyait sur une équation simple : augmenter le pouvoir d'achat des ouvriers afin que ceux-ci soient à même d'acheter leur production. En d'autres termes, il s'agit de créer les conditions de nouveaux débouchés, d'ouvrir la porte du marché des « *consommateurs du bas de la pyramide* »<sup>279</sup>, un marché prometteur de par sa taille. Ces « *partenariats novateurs à la recherche d'effets systémiques* »<sup>280</sup> sont encore peu nombreux mais ils suscitent de plus en plus l'intérêt de multinationales

---

<sup>278</sup> SEN Amartya, *Development as freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999, 384p

<sup>279</sup> Prahalad and Hammond, « *Serving the World's Poor, Profitably* », *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, 2003

<sup>280</sup> « *Le secteur privé, un levier du développement à ne pas négliger* », *Le Figaro*, 15 décembre 2008

engagées dans la RSE. Les *Business Partnerships for Development*<sup>281</sup> entre entreprises, ONG, et puissance publique développés par la Banque Mondiale en sont un exemple. La création de « Danone Communities », un fond d'investissement responsable destiné à soutenir la création d'entreprises à vocation sociale s'inscrit lui aussi dans cette démarche. « *Ce n'est pas de la charité, on ne perd pas d'argent, on teste un vrai modèle de développement durable* »<sup>282</sup> affirme le président de Danone Franck Riboud. La répartition géographique des stratégies BOP est inégale. Le continent africain pourtant particulièrement touché par le sous-développement est délaissé au profit de l'Asie qui attire la moitié des projets. Les secteurs concernés sont majoritairement ceux de l'alimentation, de l'énergie, de la santé, des transports, des nouvelles technologies et de la banque. La stratégie BOP la plus connue et la plus développée est le système du micro-crédit, inventé et popularisé par le Prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus.

Une stratégie BOP peut également consister à orienter sa recherche et développement vers les besoins des pays du Sud. Dans son rapport annuel de développement durable, la société Procter & Gamble affirme « *lier opportunités et responsabilité* ». Après avoir défini deux domaines au cœur de ses activités, l'eau et la santé, le groupe a développé des produits adaptés aux problèmes de malnutrition et d'eau saumâtre d'un grand nombre de pays du Sud. En partenariat avec l'Unicef, l'entreprise a ainsi mise au point une boisson en poudre enrichie en nutriments et des tablettes permettant de purifier l'eau nécessaire à son utilisation. Il ne s'agit ici ni de charité, ni de mécénat mais de RSE. Si ces produits sont vendus à des tarifs très faibles, cela n'empêche pas l'entreprise d'en retirer un retour sur investissement économique et social.

Les intérêts des multinationales et des populations locales convergent ainsi dans une dynamique de Responsabilité sociale de l'entreprise, une RSE qui s'internationalise tout en s'autonomisant afin de répondre aux particularismes institutionnels et culturels locaux. « *Encore expérimentale, cette démarche a le mérite d'avoir cassé un tabou : entreprendre avec et pour les plus pauvres est non seulement éthique, mais peut aussi*

---

<sup>281</sup> BAS J-C, « La problématique des pays émergents pour les entreprises multinationales. L'expérience de la Banque Mondiale », dans *Les pionniers de l'entreprise responsable*, p.26, *op. cit.*

<sup>282</sup> Interview Frank Riboud, PDG Danone, *Le Monde* 1<sup>er</sup> avril 2008.

*être rentable* »<sup>283</sup>. Démonstration avec le partenariat innovant « Danone-Grameen Bank ».

## **2. Vers une entreprise d'un nouveau genre : « Danone- Grameen Bank », l'exemple d'un partenariat réussi**

Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix en 2006 est un grand humaniste mais également un fervent défenseur du capitalisme dans lequel il voit une source de dynamisme, de liberté, d'efficacité et d'innovation. Sa position en faveur de l'économie de marché n'empêche pas sa conscience des limites du système en termes de conséquences sociales et environnementales. Le constat est même plutôt sévère, « *les entreprises des pays développés maximisent leurs profits, les ressources sont gaspillées, l'environnement est pillé et les générations futures doivent s'attendre à un avenir morose* »<sup>284</sup>. De manière assez classique, Mr Yunus se prononce pour un libéralisme régulé. « *Il ne jette pas le bébé capitaliste avec l'eau du bain des entreprises* »<sup>285</sup>. Il plaide pour le développement de ce qu'il appelle les "social business", des entreprises d'un nouveau genre ayant certes des impératifs économiques mais dont la priorité reste des préoccupations sociales. En d'autres termes, des entreprises à vocation sociale qui, si elles doivent s'auto-financer, recherchent avant tout la "maximisation social". On en distingue deux catégories : celles appartenant à des investisseurs étrangers comme la *Grameen Danone* et celles appartenant aux population locales telle que la *Grameen Bank*, organisme de micro-crédit le plus connu au monde. Contre toute attente, Muhammad Yunus fait une lecture critique de la RSE à l'origine de solutions hybrides et qu'il considère, au mieux comme mineure, au pire comme pur exercice rhétorique. « *Le micro-crédit allume le moteur économique des individus rejetés par la société* »<sup>286</sup>. Les pauvres ne sont pas pauvres parce qu'ils ne savent rien faire mais parce qu'ils n'ont pas les conditions favorables pour faire. Inverser l'ordre des priorités de l'entreprise, c'est le pari fait par Danone, multinationale agroalimentaire comptant 88 000 salariés dans 120 pays

---

<sup>283</sup> « Le secteur privé, un levier du développement à ne pas négliger », *Le Figaro*, 15 décembre 2008, *op. cit.*

<sup>284</sup> YUNUS Muhammad, *Vers un nouveau capitalisme*, Editions Jean-Claude Lattès, 2008, p207

<sup>285</sup> « Vers un nouveau capitalisme », *La Fronde Economique*, 17 mai 2008

<sup>286</sup> YUNUS Muhammad, *Vers un nouveau capitalisme*, Editions Jean-Claude Lattès, 2008, *op. cit.* p209



des cinq continents. C'est avec cet objectif que Danone et la Grameen Bank se sont associées pour créer un "social - business" visant à commercialiser des produits laitiers aux vertus nutritionnelles renforcées accessibles aux plus démunis, à Bogra au Bangladesh. Le yaourt mis au point pour le marché, le *Shoktidoi*, « le yaourt qui rend fort » est fabriqué sur place avec des produits locaux. Le processus de production intègre peut d'automatisme et de machines complexes afin de permettre le travail d'une main d'œuvre peu qualifiée. Les yaourts sont ensuite vendus au porte-à-porte par des femmes locales, les « Grameen ladies ».

Le message de Franck Riboud est clair lorsqu'il affirme « *certes, je ne vais pas sauver la planète, ce n'est pas moi qui vais régler la pauvreté dans le monde, mais ce serait dommage de ne pas l'envisager, non ?* »<sup>287</sup>.

Si le secteur privé constitue un véritable potentiel de développement pour les pays du Sud, la mise en application de ces stratégies internationales de RSE ne va pas sans difficulté et contestation.

## **B. Un chemin encore long jusqu'aux objectifs du Millénaire**

Parallèlement aux actions des Etats et des organisations non gouvernementales, le secteur privé pourrait apporter sa contribution aux objectifs du Millénaire établis par l'Organisation des Nations Unies et notamment à la réduction de l'extrême pauvreté. Mais les obstacles à la mise en œuvre de la Responsabilité sociale des entreprises au niveau international sont encore nombreux.

### **1. Critiques, résistances et idées fausses**

Les arguments allant à l'encontre d'une telle démarche proviennent tant des entreprises que de la société civile. Les freins invoqués par les multinationales pour justifier de leur

---

<sup>287</sup> BARTHELEMY Amandine et DOUËNÈL Corinne, Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Editions Autrement, Paris, 2008, *op. cit.* p112

réticence à se lancer dans ce type de stratégies sont nombreux : corruption endémique, absence d'infrastructures adéquates, fluctuation de taux de change... Il n'est également pas rare d'entendre que les populations pauvres sont trop préoccupées par la satisfaction de leurs besoins élémentaires pour dépenser leurs faibles revenus dans des produits non indispensables. À première vue, il s'agirait en effet d'une limite logique à toute expansion de marché. Les études démontrent pourtant l'inverse. Pourquoi économiser pour un avenir que l'on sait incertain ? Chez les populations pauvres, sans perspective d'avenir, l'épargne ne fait pas sens. Cette vie au jour le jour conduit à chercher à maximiser son plaisir et son confort à court terme et par conséquent à acheter des produits accessoires comme des téléviseurs<sup>288</sup>. Par ailleurs, un autre biais très répandu consiste à croire que l'on trouve sur les marchés du Sud des produits extrêmement bon marché et que par conséquent l'introduction et la survie d'un nouveau concurrent est vouée à l'échec. Là encore, les études prouvent qu'au sein de la société, les populations les plus pauvres paient les produits beaucoup plus chers que les classes moyennes. Certes, le prix apparaît toujours comme dérisoire à nos yeux d'occidentaux, mais les chiffres sont éloquentes. Ainsi, dans un quartier aisé d'une ville indienne, l'eau coûte 0,03 dollar le mètre cube alors qu'à quelques kilomètres de là, dans un quartier pauvre, le même mètre cube est facturé 1,12 dollar<sup>289</sup>. Ce constat permet d'affirmer qu'il existe une réelle opportunité pour les multinationales dotées d'une forte capacité d'économie d'échelle.

D'aucuns critiquent le fait que certaines multinationales s'implantent dans des pays non démocratiques ne respectant pas les droits de l'homme. Les pays non démocratiques, fort nombreux doivent-ils être économiquement ostracisés ? Faut-il attendre que les pays se démocratisent pour envisager d'y produire ? Le développement économique n'est-il pas le corollaire indispensable à toute transition démocratique ? Ces questions font débat mais une chose est certaine, beaucoup de secteurs d'activité, comme l'industrie pétrolière, œuvrent sur le long terme et ne peuvent investir et désinvestir en fonction des régimes politiques, parfois très instables au sud. « *Nous sommes conscients d'opérer parfois dans*

---

<sup>288</sup> Prahalad and Hammond, « Serving the World's Poor, Profitably », Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, *op. cit.*

<sup>289</sup> *ibid*

*des pays où les droits de l'homme ne sont pas respectés. Mais ils le seraient moins bien encore si nous n'étions pas là* » affirme Jean-Pierre Cordier<sup>290</sup>, président du comité d'éthique de Total qui ajoute « *notre présence dans les pays jugés peu fréquentables aux yeux de la communauté internationale constitue en réalité une "tête de pont" pour les droits de l'homme* »<sup>291</sup>.

Certains estiment, non sans raison, que la Responsabilité sociale de l'entreprise est une invention des pays riches et qu'elle n'est de ce fait pas adaptée aux pays en voie de développement. C'est notamment la position défendue par Ronald Inglehart<sup>292</sup>. Certes nombreux de pays du Sud sont gouvernés par des intérêts politiques à court terme mais c'est au sud que les problèmes sociaux et environnementaux se posent de manière la plus cruciale. Malgré l'inertie politique et la corruption qui règne dans la plupart des pays touchés par le sous-développement, on assiste à une naissance de société civile et à une prise de conscience des enjeux de la RSE par certains Etats avant-gardistes. Certains pays émergents, comme le Brésil<sup>293</sup> ou l'Afrique du Sud, ont compris que la différenciation qualitative est une clef d'entrée dans les marchés des pays développés et ce sont lancés dans la promotion de la RSE. De la même manière et de façon assez surprenante compte tenu de la situation des droits de l'homme qui y règne, la Chine se montre favorable à une normalisation de la RSE par l'ISO. Certaines PME du Sud, très innovantes, sont déjà à bien des égards responsables, ce qui fait dire à certains qu'une « *responsabilité sociale silencieuse* »<sup>294</sup> est en cours dans les entreprises du Sud.

Considérée sous son angle environnemental, l'application de la RSE dans les pays du Sud fait débat. Peut-on demander aux pays en voie de développement de s'intéresser aux questions d'environnement lorsque ceux-ci croulent sous les problèmes socio-économiques ? La réponse est loin d'être évidente. Le concept de développement durable n'interpelle que très faiblement les gouvernements qui privilégient une vision à court

---

<sup>290</sup> « Ethique et développement durable », Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, n°16, avril 2002

<sup>291</sup> « Ethique et développement durable », Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, n°16, avril 2002, *ibid*

<sup>292</sup> INGLEHART Ronald, The Silent Revolution, Princeton University Press, 1977

<sup>293</sup> La société publique Brasileiro Petroleo SA (Petrobras) s'inscrit notamment dans cette logique

<sup>294</sup> SEVERINO Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », Le Monde Economie, 1<sup>er</sup> juin 2005

terme. Compte tenu du fait que de nombreux pays du Sud possèdent une économie reposant entre autre sur le tourisme, dont le sous-bassement essentiel est l'environnement, on peut considérer qu'ils auraient tout intérêt à intégrer la problématique environnementale au centre de leur stratégie de développement. Selon Gilles Beville<sup>295</sup> en charge du tourisme durable au Quai d'Orsay, il est dans l'intérêt des pays de ne pas négliger la question environnementale. Certains pays développés utilisent la technique dite du "saut de grenouille" pour permettre aux pays du sud d'accéder plus rapidement aux technologies propres afin qu'ils satisfassent au plus vite les exigences environnementales internationales. Ainsi, en échange d'une aide technique, les Etats-Unis conditionnent leurs accords commerciaux bilatéraux au respect de certaines normes sociales et environnementales<sup>296</sup>. Certaines entités travaillent à la promotion d'une meilleure prise en compte du facteur environnemental. Ainsi, créée par un entrepreneur belge, la fondation ZERI<sup>297</sup> vend les mérites de l'écologie industrielle selon laquelle tout déchet est une ressource potentielle<sup>298</sup>. En effet, dans des pays où les ressources naturelles sont insuffisantes, les démarches ayant pour but une utilisation optimale de celles-ci sont particulièrement pertinentes. La brasserie Namibia Brewers est un exemple de projet développé par ZERI. La production de bière est particulièrement gaspilleuse en eau et en céréales, mais dans cette usine un peu particulière, rien ne se perd tout se transforme. À partir des restes des deux matières premières, la brasserie développe toute une série de produits dérivés sources de valeur ajoutée et d'emplois.

Si ces rares exemples prouvent qu'il n'est pas impossible d'appliquer la Responsabilité sociale de l'entreprise au Sud, même avec une réelle volonté politique, les difficultés persistent.

---

<sup>295</sup> Interview téléphonique, 24 février 2009

<sup>296</sup> JOLLY Cécile, L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?, Edition du Félin, Paris, 2006, *op. cit.* 120p

<sup>297</sup> Zero Emissions Research Initiative, [www.zeri.org](http://www.zeri.org)

<sup>298</sup> LAVILLE Elisabeth, L'entreprise verte, Editions Village Mondial, *op. cit.* p48

## 2. Des difficultés qui persistent

Exiger des sous-traitants des pays en voie de développement qu'ils respectent un certain nombre de règles ne va pas sans difficulté. L'entreprise socialement responsable se retrouve souvent face à un dilemme. Les fournisseurs dont l'avantage comparatif reposait sur la faiblesse de leur prix sont dorénavant contraints d'appliquer des principes de RSE se traduisant par une augmentation des coûts. Par ailleurs, l'intérêt des sous-traitants à satisfaire de telles exigences est moindre puisque ceux-ci supportent le coût sans en capter directement les bénéfices<sup>299</sup>. Si l'audit, qui peut coûter jusqu'à dix-sept fois le revenu annuel moyen par habitant d'un pays du Sud<sup>300</sup>, est payé par les donneurs d'ordre occidentaux, en revanche, à charge pour les sous-traitants de faire les changements pour se conformer aux prescriptions des auditeurs. Lorsque que l'on sait que le manque d'homogénéité dans les méthodes d'audits amène parfois à des résultats contradictoires, la tâche s'avère encore plus difficile.

Pour beaucoup, les difficultés proviennent plutôt des entreprises locales, les *local players* qui n'ont de compte à rendre à personne, qui ne respectent que peu ou prou la législation locale souvent déjà laxiste et ignorent tout simplement l'existence de quelconque conventions internationales. Or il y aura toujours des entreprises malveillantes qui continueront à se fournir chez des sous-traitants qui ne respectent pas les minima sociaux et tireront ainsi les standards vers le bas.

Par l'intermédiaire de l'impôt, l'implantation d'une multinationale se traduit par un gain de ressources pour l'Etat. Cette ressource fiscale permettrait d'alimenter la machine économique, si une corruption endémique n'empêchait pas que l'argent soit réinvesti localement. Le problème de la gouvernance démocratique de beaucoup de pays est au cœur des difficultés de développement. Ce fléau reste l'obstacle majeur aux répercussions positives que l'implantation d'une multinationale pourrait entraîner et vient indirectement justifier les accusations de soutien aux régimes non démocratiques.

---

<sup>299</sup> SEVERINO Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », *Le Monde Economie*, 1<sup>er</sup> juin 2005, *op.*

<sup>300</sup> *ibid*

Nous l'avons vu, la lente marche vers la normalisation de la RSE est enclenchée mais est-il vraiment possible de construire des standards universels de RSE qui puissent s'affranchir des particularismes nationaux ? Les valeurs jugées universelles par l'Occident sont parfois difficilement adaptables à d'autres pays et susceptibles de heurter les populations locales. Malgré leur valeur obligatoire, l'application des conventions de l'OIT sur l'interdiction du travail des enfants pose des problèmes bien plus complexes qu'il n'y paraît. Par exemple, dans les pays en voie de développement, il n'est pas rare que les enfants travaillent dans le secteur agricole ou domestique, et que leur travail soit essentiel à l'équilibre de la cellule familiale. La question de l'universalisme est donc sous-jacente à la problématique de la RSE. Vu du Sud, la RSE est souvent considérée comme une entorse au droit de la concurrence, une mesure protectionniste qui ne dit pas son nom. Cette dénonciation fait écho à la polémique autour de l'instauration d'une potentielle "clause sociale" qui fait rage lors des négociations de l'Organisation Mondiale de Commerce. Les pays du Nord cherchent à éviter que les produits fabriqués dans les pays en voie de développement à bas salaires ne viennent concurrencer leurs produits et exercer une "dumping social", c'est-à-dire une pression vers le moins disant sociale. L'OMC, qui est la seule institution internationale à disposer d'un réel pouvoir de contrôle et de sanction à travers l'ORD, n'admet pour le moment ni les normes environnementales ni les "clause sociale". À l'heure actuelle, il n'est donc pas possible de discriminer un produit sur des critères de fabrication environnementaux et sociaux. La solution pourrait résider dans une clause sociale positive accordé aux produits "responsables". La proposition de Bill Clinton lors de la fameuse VIe conférence de l'OMC à Seattle en 1999 d'adopter des sanctions en cas de non-respect des conventions de l'OIT avait provoqué un tollé, notamment parmi les pays en voie de développement. Un entre deux consistant en des démarches volontaristes est donc avancé pour tenter de pallier au mieux l'absence de consensus autour de la question des clauses sociales. On a pu également entendre des accusations de "néo-colonialisme", mais celles-ci se font rares et proviennent des pays occidentaux plus que des pays en voie de développement.

Pour que la Responsabilité sociale de l'entreprise en gestation soit réellement pertinente et légitime, les pays du Sud doivent davantage être associés à la réflexion internationale

sur la RSE. Car, aujourd'hui comme demain, c'est avant tout sur leur sol que les politiques de RSE des multinationales en passe de devenir responsables auront le plus de raison d'être.

## CONCLUSION

La Responsabilité sociale de l'entreprise est une vieille idée religieuse devenue laïque. Il ne semble pas s'agir d'un épiphénomène ou d'une mode de passage, une idéologie de dernier recours pour tenter de réhabiliter le capitalisme assiégé, même si celle-ci procède nécessairement d'une vision du monde. Face aux excès du capitalisme, le retour sur le devant de la scène de l'idée d'une Responsabilité sociale de l'entreprise vient rappeler que l'humanité douée d'une conscience est morale. Si l'intempérance guette l'homme dans toutes ces actions, il ne peut échapper à sa conscience. Dans les pays dits développés, ce début de XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par une crise morale, la perte de confiance dans l'avenir que les préoccupations sociales et environnementales viennent nourrir. La dynamique de progrès ignorant ses effets néfastes est révolue. La nécessité de revoir notre mode de développement est désormais une réalité avec laquelle il nous faut composer, une évidence que seuls de rares déraisonnables continuent de contester. Or, comme disait Winston Churchill, « *mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne par la gorge* ».

Les entreprises ne vivent pas en autarcie mais au sein de la société. La dichotomie entre sphère économique et sphère sociale, entre objectifs économiques et objectifs sociétaux est un leurre. La société a besoin de l'entreprise tout comme l'entreprise a besoin de la société. L'entreprise qui méprise son environnement social et naturel, « *son écosystème* »<sup>301</sup> est vouée à l'échec. « *L'autonomie de l'économie est une illusion, comme sa capacité à s'autoréguler* »<sup>302</sup>. Dans le même temps, la critique systématique du monde des affaires qui nourrit le désamour entre société et entreprise n'est pas plus féconde. Il faut réhabiliter l'entreprise, la replacer comme « *institution intermédiaire entre l'Etat et la famille, entre la culture et le pouvoir, entre le passé et le présent* »<sup>303</sup>. Si tous les maux du monde ne relèvent pas de la responsabilité exclusive des entreprises en général et des multinationales en particulier, celles-ci sont parties au problème et doivent contribuer à le résoudre. L'entreprise mondialisée doit prendre toutes ses responsabilités.

---

<sup>301</sup> RIBOUD Franck, « La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise », Le Monde, 3 mars 2009

<sup>302</sup> FITOUSSI Jean-Paul, « La crise économique et l'esprit du capitalisme », Le Monde, 3 mars 2009

<sup>303</sup> SAINSAULIEU Renaud, Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires, 2001, Desclée de Brouwer



« C'est autour de l'entreprise que se décideront la sortie de crise et les bouleversements dans la régulation du capitalisme mondialisé... »<sup>304</sup>. Pourtant, aussi consciencieusement mise en œuvre qu'elle soit, la Responsabilité sociale de l'entreprise ne doit pas être considérée comme la panacée universelle.

S'il est souhaitable d'introduire une forme de régulation pour rendre les entreprises socialement plus responsables, « l'extension mondiale de la RSE est une tâche urgente mais écrasante »<sup>305</sup>, pour ne pas dire utopiste. Les rôles ne doivent pas être inversés ou confondus. Si la RSE est à la croisée du privé et du public, l'État demeure en charge de l'intérêt général. Il n'est ni raisonnable ni souhaitable d'attendre de la RSE qu'elle vienne se substituer aux législations nationales et à la responsabilité fondamentale de l'État d'assurer la protection de ses citoyens. La prise en considération, et non pas la prise en charge, du bien commun par l'entreprise ne doit pas conduire à une concurrence des acteurs sociaux et à l'hégémonie économique et politique d'une entreprise non élue.

Si d'aucuns affirment « la responsabilité d'entreprise existe, nous l'avons rencontrée... »<sup>306</sup>, le débat sur la RSE est loin d'être clos. La Responsabilité sociale de l'entreprise demeure, selon l'expression de Michael Porter « une religion avec trop de prêtres »<sup>307</sup>. La Responsabilité sociale de l'entreprise est une idée noble qui mérite l'attention des grands de ce monde, mais pour beaucoup, elle ne reste qu'une idée. À l'heure actuelle, seule une aile progressiste du monde des affaires a réellement entendu le message de la société. Les acteurs impliqués dans la RSE sont encore en processus d'apprentissage. Le passage d'une vision esthétique de la RSE à une vision pratique et pragmatique est nécessaire, mais l'évolution des mentalités sera lente. Le temps est venu de transcender l'éternelle opposition entre éthique et profit pour les faire coexister. La Responsabilité sociale de l'entreprise ne vise pas à contester l'existence de l'économie de

---

<sup>304</sup> BAVEREZ Nicolas, « L'entreprise clé de la reprise », *Le Monde*, 3 mars 2009

<sup>305</sup> « Des entreprises responsables ? », Jean-Michel Severino, *Le Monde Economie*, 1<sup>er</sup> juin 2005

<sup>306</sup> CHAUVEAU Alain et d'HUMIERES Patrick, *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.V, *op. cit*

<sup>307</sup> PORTER Michael, « CSR : a religion with too many priests », Colloque : European Academy of Business in Society, septembre 2003, Copenhague

marché, mais prétend réguler le capitalisme plutôt que le remplacer, en vue de démontrer que responsabilité et rentabilité ne sont ni opposés ni incompatibles.

Si Milton Friedman n'avait pas raison, il n'avait pas pour autant tout à fait tort. Le profit ne peut être invoqué que comme moyen indispensable et non comme fin. La finalité de l'entreprise est la création de biens et de services, qu'elle produit en limitant autant que faire se peut ses impacts négatifs sur son environnement social et naturel. L'altruisme des multinationales est intéressé, mais peut-on le leur reprocher ? La RSE ne saurait remettre en cause la nécessaire rentabilité économique de l'entreprise. Il est absurde d'exiger d'une entreprise qu'elle subordonne son activité économique à des objectifs sociaux ou environnementaux. Quoi qu'on en dise ou pense, les deux autres piliers tomberont avec l'entreprise qui fait faillite. Optimiste oui, naïf non. Le capitalisme se veut, si ce n'est éthique, moins brutal, plus humain. C'est dans l'air du temps, et nous ne pouvons que nous en réjouir. La quête d'un "monde meilleur" ne pourra que mener à un "monde moins pire".

Pour conclure nos propos nous emprunterons à :

Jehan Rictus son scepticisme mordant :

*« Soupé des faiseurs de systèmes,  
Des économiss's "distingués",  
Des f'seurs de lois qui batt'nt la flemme  
(Tout' loi étrangle eun' liberté !) »<sup>308</sup>*

Paul Eluard son réalisme tempéré :

*« Il y a un autre monde mais il est dans celui-ci »*

Victor Hugo son enthousiasme :

*« Il n'est rien d'aussi puissant au monde qu'une idée dont l'heure est venue »*

---

<sup>308</sup> RICTUS Jehan, *Les Soliloques du Pauvre*, « Le Printemps », Blusson, 2007, p126

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- ALLOUCHE José et SIRE Bruno, Ressources humaines : une gestion éclatée, Paris, Economica, 1998, 412p
- ALMEIDA Nicole, L'entreprise à responsabilité illimitée, Paris, Editions d'Organisation, 1996, 238p
- ATTALI Jacques, La voie humaine, Fayard, 2004, 200p
- ATTALI Jacques, La crise et après ?, Fayard, 2008, 194p
- BALLEST Jérôme et DE BRY Françoise, L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, 2001, 431p
- BARTHELEMY Amandine et DOUËNÈL Corinne, Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Editions Autrement, Paris, 2008, 281p
- BAUDRILLARD Jean, La société de consommation, Gallimard, Paris, 1996, 318p
- BECK Ulrich, La société du risque, Flammarion, 2003, 522p
- BECKER Garry, The Economic Approach to Human Behavior, University Of Chicago Press, 1978, 320p
- BERLE Adolph et MEANS Gardiner, The Modern Corporation and Private property, Transaction Publishers, 1991, (première édition 1932), 426p
- BESSON Patrick, Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation, Vuibert, Paris, 1997, 222p
- BEAUDOIN Jean-Pierre, L'opinion c'est combien ? Pour une économie de l'opinion, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005, 237p
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris, 1999, 843p
- BOWEN Howard, Social Responsibilities of the businessman, Harper and Row, New York, 1953

- CANTO-SPERBER Monique et OGIEN Ruwen, La Philosophie Morale, Que sais-je ?, PUF, n° 3696, 1<sup>ère</sup> édition 2004, 127p
- CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, 2004, Paris, La Découverte, 251p
- CHAUVEAU Alain et d'HUMIERES Patrick, Les pionniers de l'entreprise responsable, Editions d'Organisation, Paris, 2001, 225p
- Chronique de la gouvernance 2008, Institut de recherche et débat sur la gouvernance, Collectif, 2008, 262p
- COMMENNE Vincent, Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2006, 296p
- COMPTE-SPONVILLE André, Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, 2004, 240p
- COUTROT Thomas, Démocratie contre capitalisme, La Dispute, 2005, 236p
- DAVIS Keith et BLOMSTROM Robert, Business and its environment, New York, McGraw-Hill, 1966, 403p
- DEBRAY Régis, L'emprise, Gallimard, Paris, 2000, 140p
- DESCARTES René, Discours de la Méthode, Flammarion, Paris, 2000, 192p
- DESCOLONGES Michèle et SAINCY Bernard, Les entreprises seront-elles un jour responsables ?, La Dispute, Paris, 2004, 164p
- DURKHEIM Emile, Les Règles de la Méthode sociologique, Presses Universitaires de France – PUF, 2004, (première édition 1895), 154p
- DUSKA, Business ethics : Oxymoron or good business ?, Business Ethics Quarterly, 2000
- DUVAL Gérard, Le libéralisme n'a pas d'avenir, La Découverte, Paris, 2003
- ELKINGTON J., Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of the 21st Century Business, Capstone Publishing Limited, Oxford, 1999
- ELSTER Jon, Justicia Local, Gedisa Editorial, 1995
- ETCHEGOYEN Alain, Le temps des responsables, Julliard, 1993, réédition pocket, collection Agora

- ETZIONI Amitai, The Moral Dimension. Towards a New Economics, New York, 1998, The Free Press, 314p
- FINKELKRAUT Alain, La défaite de la pensée, Gallimard, 1989, 185p
- FREDERICK William C, From CSR1 to CSR2, 1994
- FREEMAN, R. E, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984
- FRIEDMAN Milton, Capitalism and Freedom, University Chicago Press, 1962, traduction française, Capitalisme et Liberté, Robert Laffon, Paris, 1971
- GOMEZ Pierre-Yves, La République des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie, Paris, Syros, 2001
- GOND Jean-Jacques et IGALENS Jacques, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Que sais-je ?, PUF, n°3837, 2008, 126p
- GORZ André, Métamorphose du travail et quête de sens, Critique de la raison économique, Galilée, 1988, 302p
- HABERMAS, Raison et légitimité dans le capitalisme avancé, 1982
- HABERMAS Jürgen, Morale et communication, 1983, Traduction française. Cerf, 1986
- HABERMAS Jürgen, De l'éthique de la discussion, 1991, Traduction française. Cerf, 1992
- HARBULOT et LUCAS, La terre cognitive, Lavauzelle, 2002
- HUYGHE François-Bernard, Entreprise et influence dans la société de l'information, publié dans Business sous influence, Éditions d'organisation, 2004
- INGLEHART Ronald, The Silent Revolution, Princeton University Press, 1977
- JODELET, Représentations sociales : un domaine en expansion, Paris, Presse universitaire de France, 1989
- JOLLY CECILE, L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?, Edition du Félin, Paris, 2006, 120p
- KADAR Suzanne, Montaigne Consultant, 1992
- KAPFERER Jean-Noël, Rumeurs Le plus vieux média du monde, Editions du Seuil, 1995, p356

- KEMPF Hervé, Pour sauver la planète, sortez du capitalisme, Seuil, Collection L'histoire immédiate, 2009, 168p
- KEMPF Hervé, Comment les riches détruisent la planète, Seuil, Collection L'histoire immédiate, 2007, 147p
- KLEIN Naomi, No logo : la tyrannie des marques, Actes Sud, 2001
- KOSLOWSKI Peter, Principes d'économie éthique, Le Cerf, 1998
- KRUGMAN Paul, Peddling Prosperity, New York, Norton, 1994
- LALLEMENT Michel, Le travail, Gallimard, Paris, 2007
- LAMARCHE Thomas et DE LA BROISE Patrice, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Presses Universitaires du Septentrion, 2006, 220p
- LAVILLE Elisabeth, L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Editions Village Mondial, Paris, 2002, 320p
- LIBEART Thierry, La communication de crise ,2<sup>e</sup> édition, Les Topos Dunos, 2005, 118p
- LIPOVETSKY Gilles, L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain, Paris, Gallimard, 1983
- LIPOVETSKY Gilles, Le crépuscule du devoir, 1992
- LOICHOT Marcel, La réforme pancapitaliste, Editions Laffont, 1966
- MERLEAU-PONTY Maurice, Phénoménologie de la perception, Gallimard, Paris, 1976, 431p
- MONNET Jean, Mémoires, Fayard, 1976, 642p
- NAJIM Annie, HOFMAN Elisabeth et KAMALA Marius-Ghanou, Les entreprises face aux enjeux du développement durable, Editions Karthala, Paris, 2003, 481p
- PASCAL Blaise, Pensées , Œuvres complètes, Paris, Gallimard, 1969, coll. « La Pléiade », 1133p
- PASSET René, L'économie et le vivant, Economica, Paris, 1979
- PASTRE. O, Le Capitalisme déboussolé, La Découverte, Paris, 2003
- PEGUY Charles, Victor-Marie comte Hugo, Gallimard, 1942

- PIOTET Pierre, Réputation : le regard des autres, Editions ESKA, 2004
- PONTEL H. and GEIS G., International Handbook of White-Collar and Corporate Crime, Springer, 2006, 702p
- POWER M, The Audit Society, Oxford University Press, Oxford, 1999
- RAMONET Ignacio, Géopolitique du chaos, Gallimard, Paris, 1999, 267p
- Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2008, Association d'Economie Financière, Paris, 2008, 439p
- Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2007, Association d'Economie Financière, Paris, 2007, 449p
- Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2006, Association d'Economie Financière, Paris, 2006, 489p
- REBEYROL Anne et ZWANG Annie, ouvrage collectif, 80 fiches d'actualité et de culture générale, Ellipses, 2003, 574p
- REGNAULT Gérard, Valeurs et comportements dans les entreprises françaises, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 173
- RICHON Marco, Omega Saga, Fondation Adrien Brandt, 1999, 485p
- RICOEUR Paul, Soi-Même comme un Autre, Seuil, Paris, 1996, 424p
- RICTUS Jehan, Les Soliloques du Pauvre, Blusson, 2007, 157p
- SAINSAULIEU Renaud, L'entreprise une affaire de société, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990
- SAINSAULIEU Renaud, Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires, 2001, Desclée de Brouwer
- SALMON Anne, Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction, CNRS Editions, 2002
- SALMON Anne, La tentation éthique du capitalisme, La découverte, Paris, 2007, 190p
- SARTRE, L'existentialisme est un humanisme, Folio Essais ,1996, première édition 1946, 108p
- SARTRE, L'être et le néant, Gallimard, Paris, 1976, première édition 1943, 675p

- SCHLOSSER Eric, Fast Food Nation : The Dark Side of the All-American Meal, Houghton Mifflin, 2001, p. 288
- SEN Amartya, Development as freedom, Oxford, Oxford University Press, 1999, 384p
- SEN Amaartya, L'économie est une science morale, La Découverte, 1999, p125
- SMITH Adam, Essai sur la richesse des nations, 1776
- SOLOMON et HANSON, La morale en affaire, clé de la réussite, Les Editions d'Organisation, 1989, 274p
- TURCOTTE M.F, SALMON Anne, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, 2005, 239p
- VOGEL David, Le marché de la vertu, Economica, 2008, 247p
- VOTAW Dow, The corporate dilemma, traditional values versus contemporary problems, Englewood Cliffs, N.J., 1973, 243p
- WEBER Max, Le Savant et le Politique, Edition 10/18, 2002, p221
- WEBER Max, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris, Plon, 1964
- WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator, Le guide de la communication d'entreprise, Edition Dunod, 2003, 420p
- YUNUS Muhammad, Vers un nouveau capitalisme, Editions Jean-Claude Lattès, 2008, 381p



## Articles

- ARONSSOHN Daniel, « Les citoyens américains à l'assaut des multinationales », Alternatives Economiques n°156, février 1998
- BAVEREZ Nicolas, « L'entreprise clé de la reprise », Le Monde, 3 mars 2009
- BOYD Alan, « Multinationals and accountability », Asia Times Online, August 19th 2003
- BRUGYIN Thierry, « L'ONU peut-elle réguler les multinationales ? », Alternatives Internationales, mars 2008 n°38
- CANFIN Pascal, « RSE, mode d'emploi », Alternatives Economiques- Pratique n°20- septembre 2005
- CARROLL Archie B, « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », Academy of Management Review, Vol 4, 1979
- CARROLL Archie B, « Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Concept », Business & Society Review, Vol. 38, no. 3, 1999
- CARTAPANIS André and HERLAND Michel, CEFI Université de la Méditerranée, « The reconstruction of the International Financial Architecture : Keynes' revenge ? », Review of Internationale Political Economy, summer 2002, p. 271-297
- CAVETT-GOODWIN David, « Making the case for Corporate Social Responsibility », Cultural shifts.com, December 4, 2007
- DAVIS Ian, « *The biggest Contract* », The Economist, May 28th- June 3rd 2005
- DAVIS, « The case for and against business assumptions of social responsibilities », Academy of Management Journal, vol. 16, n°2, 1973
- DONALSON T., PRESTON L.E, « L'éthique peut-elle être normalisée ? », La Tribune, 22 juin 2004
- ETCHEGOYEN Alain, « le sens du développement durable », Les Échos, 18 mars 2003
- EWALD François, « Querelles de précaution », Enjeux, juillet-août 2008
- FITOUSSI Jean-Paul, « La crise économique et l'esprit du capitalisme », Le Monde, 3 mars 2009

- FRANÇOIS Ludovic, « ONG et réputation d'entreprises : La guerre de l'information au nom de l'éthique », Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales, n°8, l'Harmattan
- FRANÇOIS Ludovic, « Quand la société civile s'empare de l'intelligence économique », Problèmes économiques n° 2.940, janvier 2008
- FRIEDMAN Milton, « The social responsibility of business is to increase its profits », The New York Times Magazine, September 13, 1970
- GRIFFIN JJ. and MAHON JF, « The corporate social performance and corporate financial performance debate : twenty five years of incomparable research », Business and Society, vol. 36, n°1, 1997
- HEIDERICH, « La fin du développement durable ? », communication-sensible.com, 21 janvier 2003
- JACQUET Pierre, « L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable » ? », membre du Cercle des Economistes et Economiste en chef de l'AFD, Mai 2008, Rencontres économiques 2008 d'Aix-en-Provence
- JONES, « Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse », Business and Society, vol. 35, n°1, 1996
- LECERF Olivier, « L'éthique dans l'entreprise », Etudes, Assas Editions, 1991, Vol. 374, n°4
- LEVITTE Theodore, « The dangers of Corporate Social Responsibility », Harvard Business Review, 1958
- LONGET René, « L'entreprise devient un acteur citoyen », L'AGEFI Le Quotidien Suisse des Affaires et de la Finance, 16 octobre 2003
- MANNE Henry, « Milton Friedman was right », The Wall street Journal, November 24th 2006
- MATTEN and MOON, « « implicit » and « explicit » CSR : A conceptual framework for understanding CSR in Europe », Academy of Management Review, vol. 33, n°2, 2008
- RIBOUD Franck, « La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise », Le Monde, 3 mars 2009
- RIOS Michel, « Trois termes indissociables : stratégie, développement durable et innovation », le Journal du Net, 20/10/2008
- ROCHE JJ, « l'arbitrage désaisissement des pouvoirs régaliens ? » Gestion des risques internationaux, Economica, mai 2001

- RUANO-BORBALAN J-C, « la société civile mondiale : mythes et réalités », sciences humaines, n° 130, août-septembre 2002
- SAINT-LAMBERT Gabriel, « Quand l'entreprise s'affiche "responsable"... », Education Permanente n° 167, 2006-2
- SALMON Anne, « L'éthique du (nouveau) capitalisme », Alternatives Economiques n°221, janvier 2004
- SEVERINO Jean-Michel, « La responsabilité sociale et environnemental des entreprises, un facteur de compétitivité », Directeur de l'Agence française de développement, La Tribune, 11 juin 2008
- SEVERINO Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », Le Monde Economie, 1<sup>er</sup> juin 2005
- SMÉE Véronique, « Verdict de l'Erika : le préjudice écologique reconnu », Problèmes économiques n° 2.942, février 2008
- SUCHMAN M.C., « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, n°3, 1995
- SULLIVAN Ned and SCHIALO Rich, « Talking green, Acting dirty », New York Times, June 12, 2005
- TIBERGHIEIN Frédéric, « Origines et perspectives de la Responsabilité Sociétale des entreprises », Président de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Revue Parlementaire
- Le Nouvel Economiste, n°1451, 30octobre 2008, « Un monde sans gravité »
- Enjeux-Les Echos, février 2008, « Ethique et efficacité sont indissociables », Entretien avec Louis Schweitzer
- Le Figaro, 15 décembre 2008, « Le secteur privé, un levier du développement à ne pas négliger »
- The Economist, « A special Report on corporate responsibility », January 19th 2008
- Les Echos, 26 juin 2001, « La réputation, un capital encore mal exploité par les entreprises »
- Alternatives Economiques- Pratique n°9- Décembre 2002, « L'épargne éthique et solidaire et l'évaluation des entreprises »

- La Fronde Economique, 17 mai 2008, « Vers un nouveau capitalisme »
- Alternatives Economiques, n°242, décembre 2005, « Le syndrome Monsieur Jourdain », entretien avec Chloé Cibulka : consultante senior au cabinet Utopies
- Le Monde, 22 novembre 2008, « Investir en intégrant les facteurs sociaux »
- Alternatives Economiques, 1er novembre 2003, « Les entreprises rechignent à rendre des comptes »
- Alternatives Internationales, janvier 2004, « Entreprises et droits de l’homme : les multinationales à la barre »
- La Tribune, 15 octobre 2003, « Le contrôle de la responsabilité sociétale des entreprises manque encore de clarté »
- La Tribune, 16 mars 2004, « Vers une nouvelle entreprise ? »
- Les Echos, 12 janvier 2004, « Le patronat insiste sur le caractère « volontaire » de sa responsabilité sociétale »

## **Revues et Magazines**

- Alternatives Economiques, « La responsabilité sociale des entreprises », Pratique n°020, septembre 2005
- Enjeux les Echos, « L’entreprise sous pression durable », octobre 2008 n°250
- Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, Harvard Business School Press, 2003
- L’économie politique, « Responsabilité sociale de l’entreprise : Faut-il y croire? », n°018
- Les Cahiers de l’Institut de l’Entreprise, dossier « l’Entreprise et l’éthique », n°3, juillet 1991
- Problèmes économiques n° 2957 « *Le capitalisme saisi par la philanthropie* », La Documentation Française octobre 2008
- Problèmes économiques n°2940 « *Les nouveaux visages de l’intelligence économique* » La Documentation Française janvier 2008
- Problèmes économiques n° 2942 « *Entreprises et risques* »

La Documentation Française février 2008

- Problèmes économiques n°2918 « *L'entreprise : défis et enjeux* »  
La Documentation Française février 2007
- Revue Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, « La gestion éthique des entreprises accroît-elle leurs performances financières ? », n°11, octobre 1999
- Revue Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, « Ethique et développement durable », n°16, avril 2002
- Revue Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, « Comment prévenir les risques éthiques en entreprises ? », n°24, avril 2006
- Revue Entreprise éthique, Cercle d'éthique des affaires, « *Principes éthiques et pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)* » prévenir les risques éthiques en entreprises ? », Tome II, n°29, octobre 2008
- The Economist, « A special report on corporate social responsibility », January 19, 2008

## Documents

- BECK Ulrich, « **La dynamique politique de la société mondiale du risque** », Conférence du 13 décembre 2004 à Paris dans le cadre du séminaire économie de l'environnement et développement durable co-organisé par l'Iddri et le MEDD
- Colloque « **ISO 26000 : La Responsabilité Sociétale des Organisations** » organisé par les Groupes AFNOR et Sup de Co La Rochelle, 24 janvier 2008
- **Communication de la Commission au Parlement Européen**, au Conseil et au Comité Economique et Social Européen ; « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », 22.3.2006
- CRIFO Patricia et PONSSARD Jean-Pierre, « **RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche** », Laboratoire d'économétrie, Ecole Polytechnique, mai 2008
- DRULLION Kristine, « **Les ONG sont-elles les "sentinelles" de la réputation des entreprises ?** », Mémoire de Master en communication des entreprises et des institutions, CELSA, 2004/2005
- **Livre Vert de la Commission Européenne**, Commission des Communautés européennes, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles, Juillet 2001

- PORTER Michael, « **CSR : a religion with too many priests** », Colloque : European Academy of Business in Society, septembre 2003, Copenhague
- **UNRISD** (United Nations Research Institute for Social Development Progress), Report by the director- March 28, 2007- Geneva
- **UTTING Peter**, « **L'impact des entreprises** », Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social
- **VITEL Philippe**, « Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence », **Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin**, décembre 2003
- « Le partenariat et la transparence au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises européennes », Présidence française de l'UE, **Conférence du 30 octobre 2008**, Paris
- « **The 2007 Global Business Barometer** », *Economist Intelligence Unit*, 2008
- Rapport 2005 Agence Utopies, « **l'état du reporting sur le développement durable** »

### Liste des personnes interviewées

- **Gilles BEVILLE**, Chargé de Mission Tourisme Durable, Ministère des Affaires Etrangères, téléphone, 26 février 2009
- **Jean-Louis CARRE**, Avocat, St Nazaire, 12 décembre 2008
- **Yves DEVILLERS**, Président de YDSA, société de conseil, Paris, 22 février 2009
- **Michel DOUCIN**, Ambassadeur en charge de la RSE et de la Bioéthique, Ministère des Affaires Etrangères, Paris, 4 mars 2009
- **Elisabeth FORGE**, Chargée de Mission Développement Durable, Ministère des Affaires Etrangères, téléphone, 20 février 2009
- **Olivier TCHERNIAK**, Président de l'Admical et Secrétaire Général de la Fondation France Télécom, Paris, 4 mars 2009

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	6
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE: ÉMERGENCE DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>14</b>
CHAPITRE I. La RSE, une notion en gestation .....	14
Section 1. Une préoccupation ancienne, des défis contemporains.....	15
A- L'entreprise éthique, un oxymore ?.....	15
1. Histoire nouvelle d'une vieille notion.....	15
2. Traditionnel débat théorique : un rôle sociétal pour l'entreprise ?.....	19
B. Les concepts au cœur de la RSE .....	22
1. Éthique et Développement Durable .....	22
a. Altruisme et éthique.....	22
b. "Sustainable development" ou Développement Durable.....	26
2. Responsabilité et Principe de Précaution .....	29
a. « Le temps des responsables » .....	29
b. Principe de Précaution.....	31
Section 2. La RSE entre théorie et pratique.....	33
A. Qu'est-ce que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ?.....	33
1. La théorie des parties prenantes ou « stakeholders ».....	34
2. Le « triple bottom line » économique, social et environnemental.....	35
B. Du discours à la praxis.....	37
1. La RSE volontaire: une éthique en toc? .....	37
2. La RSE : mode d'emploi .....	39
Chapitre II. L'entreprise « sous pression durable ».....	42
Section 1. Réveil de la société civile et création d'organismes spécialisés.....	42
A. Opinion publique, ONG et Médias .....	43

1. Le « consomm'acteur » : naissance d'un consommateur engagé et responsable..	43
2. Les ONG: véritables « multinationales du non-marchand ».....	47
B. De nouveaux organismes juges et promoteurs de la RSE .....	50
1. L'ISR : entrée en bourse du développement durable.....	50
2. Les agences de notation, professionnels de l'évaluation de la RSE.....	55
Section 2. Foisonnement des initiatives privées et publiques: vers une réglementation contraignante ?.....	58
A. La « soft law » donne l'exemple.....	59
1. Multiplicité des référentiels ou comment « trop de label tue le label ».....	59
2. Le Global Compact, initiative onusienne.....	63
B. Quelques dispositifs normatifs : un premier pas vers une responsabilité sociale juridique ?.....	66
1. L'Union Européenne, championne de la RSE.....	66
2. Les États s'emparent de la RSE.....	68
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE: QUAND LA VERTU RENFORCE L'ECONOMIE: LA RSE UN INVESTISSEMENT DE LONG TERME .....</b>	<b>72</b>
Chapitre I. La RSE : un altruisme utilitariste.....	72
Section 1. La RSE ou la quête d'une bonne réputation .....	73
A. La réputation : un capital immatériel « appréciable ».....	74
1. L'entreprise porteuse de valeurs .....	75
2. Le « Name and Shame » : la pire des sanctions .....	76
B. Crise de réputation : de la contrainte à l'opportunité.....	78
1. La RSE de façade : un pari perdant.....	78
2. La RSE, enfant des crises .....	80
Section 2. RSE : « Good ethics is good business » ? .....	81
A. En interne: un potentiel économique avéré .....	82
1. La RSE, une source d'économie .....	82
2. L'homme au cœur de l'entreprise : vers une nouvelle gestion des ressources humaines.....	83
B. En externe : un potentiel financier encore incertain .....	85



1. La RSE, une stratégie profitable ? .....	86
2. Bataille empirique autour de données difficilement quantifiables .....	87
Chapitre II. La RSE entre business et philanthropie .....	89
Section 1. De la philanthropie intelligente.....	89
A. Quand l'entreprise s'allie à la société civile.....	90
1. Le nouvel entrepreneur philanthrope .....	90
2. Les partenariats Entreprise - ONG: vers une plus grande efficacité .....	93
B. De la publicité à la « communication par la preuve ».....	95
1. Une publicité socialement irresponsable.....	96
2. La preuve par l'image : mises en œuvres passées et futures.....	97
Section 2. La RSE, un moyen de revisiter le rapport Nord/ Sud ?.....	100
A. Le secteur privé levier du développement ? .....	100
1. Un pari mutuellement bénéfique.....	101
2. Vers une entreprise d'un nouveau genre : « Danone- Grameen Bank », l'exemple d'un partenariat réussi .....	104
B. Un chemin encore long jusqu'aux objectifs du Millénaire .....	105
1. Critiques, résistances et idées fausses .....	105
2. Des difficultés qui persistent .....	109
CONCLUSION .....	111
BIBLIOGRAPHIE.....	115
TABLE DES MATIERES .....	127

