

Avant-propos de l'article de M. Michel Doucin : *La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés)*

Par Olivier MAUREL, professeur associé à l'IAE Gustave Eiffel (Université Paris Est -France), ancien directeur du Master 2 Management de la RSE, consultant-chercheur indépendant et coordinateur du programme Afrique responsable.

Dans l'article qui suit, Michel Doucin nous propose d'abord une passionnante analyse historique du concept de responsabilité sociale des entreprises. Exemples à l'appui, son étude rétrospective de la RSE en révèle le caractère hétérogène et donc ambigu : pluralité de ses sources, qu'il s'agisse du paternalisme en Europe ou de l'éthique des affaires en Amérique du Nord ; diversité des approches, depuis les démarches unilatérales, parcellaires et utilitaristes à visée de communication ou de prévention des risques, jusqu'aux initiatives collectives d'intérêt général inscrites dans le grand dessein du développement durable.

En bref, le flou qui entoure la RSE en fait un « *brouillard normatif* » (Frederick, 1986), « *un rapport de force en cours, un processus d'institutionnalisation* » (Bodet & Lamarche, 2007), « *le traceur d'une discussion permanente des frontières entre action publique et privée* » (Acquier & Aggeri, 2008). Car hormis pour quelques uns, les débats sur la RSE ont dépassé le clivage manichéen entre une conception strictement volontaire de la RSE et une vision fondée sur la seule contrainte juridique. C'est déjà ce que concluait Michel Doucin en mars 2008, au terme du séminaire sur la RSE dans l'espace francophone, organisé à Rabat (Maroc) par l'Association francophone des commissions nationales des droits de l'Homme. C'est ce qu'il souligne encore dans son article en démontrant que le défi actuel est de « *construire un équilibre satisfaisant entre l'autorégulation collective privée et les régulations publiques* ». La question qui réside au cœur de cette régulation articulée (Utting, 2005 ; Daugareilh & Maurel, 2009) est alors de savoir qui et au nom de quoi sont opérés les arbitrages.

Or, depuis plusieurs mois, dans de nombreux pays de par le monde, des citoyens s'indignent et se mobilisent. Ils dénoncent l'impéritie ou le cynisme de certains dirigeants politiques et économiques qui sont accusés de collusion d'intérêts particuliers au détriment de l'intérêt général et de répercuter le prix de leurs errements sur la société : double poids de la crise financière et de la dette publique, creusement des inégalités sociales, persistance du chômage en dépit des performances boursières, absence d'emploi qualifié pour les jeunes diplômés, augmentation des travailleurs pauvres, détérioration des conditions de travail, prédation des richesses publiques, abus de pouvoir et corruption, recul des services publics... Cette remise en cause des modes de gouvernance et des choix de société, au nom du respect de la dignité humaine, n'est pas l'apanage des pays membres du G8. L'actualité montre que cela touche de façon aiguë des pays émergents et en développement où les moins de 30 ans dépassent souvent la moitié de la population.

C'est dans ce contexte que Michel Doucin souligne l'opportunité qui s'offre aux Etats de redéfinir la RSE pour mieux défendre l'intérêt général et valoriser à leur juste mesure les biens communs de l'humanité. D'où la place croissante prise par les droits de l'Homme vis-à-vis de la RSE : car ils sont au cœur des principaux textes produits récemment (*Cadre conceptuel* et *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme* adoptés par le Conseil des droits de l'Homme de l'ONU, révision des *Principes directeurs* de l'OCDE à l'intention des multinationales, révision des *Standards de performance* de la Société financière internationale, norme *ISO 26000*, etc.). Aborder la responsabilité des entreprises par les droits de l'Homme enracine la RSE dans un socle de principes fondamentaux et crée une articulation vertueuse entre mécanismes de régulation volontaire et droit : l'enjeu est alors de renforcer leur qualité et leur effectivité respectives, en gardant une cohérence globale du système au nom d'un idéal de justice (Supiot, 2010). Parce qu'ils forment un projet global de société sans imposer un mode d'organisation particulier (Lochak, 2002), les droits de l'Homme peuvent permettre aux Etats de penser la RSE comme une invitation permanente à construire collectivement et à instituer des équilibres ancrés dans l'action locale, mais dont la référence et la portée sont universelles.

La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés)*

Par Michel DOUCIN, Ambassadeur français chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises.

La responsabilité sociale des entreprises (RES) présente des aspects plus diversifiés que l'on ne pourrait le croire a priori, ce qui en fait un concept ambigu.

De par ses origines multiples et intriquées (des origines philosophiques, utopistes, religieuses et paternalistes), mais aussi de par la vision « utilitariste » qui s'attache à la RSE (la réduction de certains risques pour l'entreprise, qui serait, à terme, synonyme d'une maximisation des profits).

Ces origines multiples interagissent avec des contextes et des besoins eux aussi divers : de nombreux pays émergents (comme la Chine, l'Inde ou le Brésil) voient dans la RSE le moyen de contenir une pression sociale et politique découlant des fortes inégalités existant dans lesdits pays.

D'où la complexité de l'interaction entre la RSE et les pouvoirs publics. Les entreprises, par le biais de la RSE, peuvent compenser certaines limites de l'action publique. A contrario, les Pouvoirs publics disposent souvent de la puissance et de la légitimité nécessaires pour leur permettre d'amener les entreprises à participer à une meilleure régulation de la vie économique et sociale.

La responsabilité sociale des entreprises (ou RSE) est depuis quelques années l'objet d'un engouement général. Sur tous les continents, des groupes d'entreprises adhèrent au Pacte Mondial des Nations Unies (lancé par le Secrétaire général de l'ONU, Koffi Annan, en 1999), aujourd'hui, près de 6 000 groupes sont engagés dans la RSE. En septembre 2010, la norme de responsabilité sociétale ISO 26 000 a été adoptée par un vote positif de 93 % des 90 Etats participants, exprimé par le biais des organismes de normalisation. Le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies est en voie d'adopter des Principes directeurs pour les droits de l'Homme et les entreprises, lesquels se voient promis une adoption à l'unanimité des suffrages...

Un tel enthousiasme pour les droits sociaux, environnementaux et humains (auquel participent les grands pays émergents) est rassurant, dans un monde qui semble généralement surtout emporté par la course aux profits.

Mais un malentendu ne se cache-t-il pas, derrière cette adhésion apparemment unanime au concept ? La définition généralement citée en Europe, celle de la Commission européenne qui considère la RSE comme la démarche par laquelle « les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (1), est-elle vraiment universelle ?

Quelques indices permettent de douter de l'existence d'une conception simple et universelle de la RSE.

En Chine, la RSE fait l'objet de directives gouvernementales s'adressant aux entreprises publiques et aux entreprises exportatrices aux fins de réaliser une « Société d'Harmonie » et d'améliorer l'image internationale du pays. Le Gouvernement danois déclare, quant à lui, sur son site Internet, que la RSE est une manière de définir une marque collective de qualité pour l'industrie nationale, dans l'objectif de conquérir de nouveaux marchés étrangers. En Inde, les autorités encouragent la RSE en tant qu'outil pour contenir des menaces de révoltes populaires, dont la globalisation, amplificatrice des inégalités sociales, est porteuse. Les écoles de management anglo-saxonnes y voient, quant à elles, une nouvelle façon de traiter consommateurs, actionnaires, ONG, etc., permettant d'anticiper les évolutions de leurs attentes et de réduire les risques d'être l'objet de campagnes de dénigrement, et finalement, pour maximiser les profits à terme ... Il ne semble pas que l'on parle exactement de la même chose. Comment s'y repérer ? Qu'est-ce qui pousse les pays émergents à se rallier à un concept qu'ils soupçonnaient naguère de cacher une menace protectionniste à leur encontre ?

Toutes ces interprétations ont en réalité un tronc commun, chaque branche correspondant aux divergences exprimées par les pays en fonction de leur exposition à des contextes sociaux, économiques et politiques différents. Un détour par l'histoire permettra de caractériser ce tronc, avant de repérer les différents surgeons auxquels il a donné naissance, en particulier dans les pays émergents, qui sont autant de nuances dans l'interprétation de la RSE.

Au commencement étaient les philosophes

Les ouvrages qui présentent le concept de RSE citent, en général, quelques industriels qui, dans les années 1930, puis dans les années 1950, touchés par la grâce d'une éthique aux fondements chrétiens, auraient soudainement décidé d'ajouter à leurs objectifs de profit et de satisfaction de leurs actionnaires le bien de la société, l'équité et le bonheur de leurs employés. Un économiste, Howard R. Bowen, est cité comme le fondateur de sa forme théorisée, dans un livre (publié en 1953) devenu célèbre, *Social Responsibilities of the Businessman*. D'après lui, le fait que les grandes firmes « constituent les véritables centres de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens » est source de tensions dans la société ; « la liberté unique de prise de décision économique dont bénéficient des millions d'hommes d'affaires privés [...] ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société » (2) (3).

Le fait que *Social Responsibilities of the Businessman* ait été écrit à la demande d'un comité d'étude du *Federal Council of the Churches of Christ in America* pourrait suggérer à certains l'opinion que les pères de la RSE ont cherché à sublimer les tourments que leurs convictions religieuses suscitaient dans leur âme : ils étaient une minorité riche vivant du travail de gens pauvres... ; quelque œuvre sociale serait donc de nature à apaiser leur conscience.

Cette idée mérite toutefois d'être replacée dans des cadres historiques et géographiques moins exigus.

Tout d'abord, une certaine parenté peut être repérée entre la RSE et le courant utopiste qui s'est développé à l'aube du capitalisme (en Europe et en Amérique du Nord), inspiré par les Lumières. Après l'expérience de Claude Nicolas Ledoux (avec la Saline d'Arc et Senans), les idées de Charles Fourier, popularisées aux États-Unis par Albert Brisbane (auteur, en 1840, de *Social Destiny of man*) ont inspiré plusieurs dizaines d'expériences (4). Une partie de ce qui sera appelé plus tard « RSE », à savoir la dimension « redistribution sociale », est alors déjà posée.

Le mal considéré « paternalisme »

Une autre filiation est celle de la tradition dite paternaliste. Elle est l'héritière du catholicisme social, marqué par l'Encyclique *Rerum Novarum* de 1891. Ce courant a été très présent et persiste, dans l'Europe du Nord (en particulier dans les industries minière et sidérurgique), ainsi qu'en Amérique latine. Les Eglises protestantes encourageront de nombreuses initiatives similaires. En France, on cite volontiers les entreprises Michelin, Auchan, Leclerc, Oust-France, dont les dirigeants manifestent un souci de dialogue avec leurs employés et d'effacement de la frontière entre capital et travail par une politique d'intéressement... en contournant parfois l'intermédiaire syndical.

Cette tradition s'est exprimée dans d'autres cultures. En Inde, Jamsetji Tata expliquait, en 1895 (vingt-et-un ans après la création du conglomérat qui porte son nom), sa vision des choses dans les termes suivants : « Les intérêts des actionnaires étaient aussi les nôtres et la santé et le bien-être des employés étaient les fondations de notre prospérité durable » (5). Il avait mis en place, pour ses employés et leur famille, une médecine du travail et des congés de maternité, construit et financé des écoles, des universités, des musées, des hôpitaux... Ces infrastructures étaient aussi accessibles aux populations installées à proximité de ses usines. Car « chaque entreprise a une responsabilité spéciale permanente vis-à-vis des populations des territoires où elle est implantée et sur lesquels ses employés et leurs familles vivent. » (6)

D'obédience religieuse zoroastrienne, Jamsetji Tata ajoutait que la charité étant dégradante pour qui reçoit, il fallait créer des coopératives favorisant l'initiative individuelle. Il avait été formé en Grande-Bretagne, où il avait été à la fois impressionné par les ravages sociaux de la Révolution industrielle et attiré par les idées utopistes des milieux intellectuels qu'il fréquentait. Cette « nouvelle culture industrielle », lancée et cultivée par la famille Tata, et qui perdure aujourd'hui, a fait école en Inde, dans tous les secteurs industriels.

Le paternalisme représente aujourd'hui une pratique de caractère relativement universel. Les fondations d'entreprise existent sur tous les continents ; elles offrent à leurs salariés des services sociaux et financent des actions sociales au profit des « communautés » avec lesquelles les entreprises sont en relation. Au

Brésil, par exemple, on évaluait à 174 millions d'euros (en 2009) leurs programmes, leurs priorités allant à l'éducation, au développement des communautés locales, à la santé, à la pratique du sport, à la formation professionnelle et à l'alphabétisation (7). En Inde, une étude d'Ernst & Young (de juin 2010) portant sur quarante grandes entreprises indique que 55 % ont créé des fondations qui privilégient l'éducation (85 % d'entre elles s'y consacrent), puis la santé (67 %), le développement rural et le soutien social (57 %).

Le modèle est plus développé dans les pays ayant opté pour l'économie de marché. Face à la montée de la lutte des classes, à la fin du XIX^e siècle, il importait de montrer que le capitalisme pouvait être humain et offrir des réponses sociales aux conséquences de la paupérisation. La crise de 1929 amena les premières interventions publiques dans l'économie aux Etats-Unis, et avec elles une réaction des milieux patronaux soucieux d'éviter que le New Deal aille trop loin dans la « socialisation de l'économie » (une question jamais épuisée, comme le montrent les accusations que portent aujourd'hui les « Tea Parties » à l'encontre de l'administration Obama). Puis, lorsque l'essor soviétique des années 1945-50 donna naissance à une vague de nationalisations dans le monde entier, l'entreprise paternaliste tint à souligner que ses solutions étaient, au plan social, de qualité au moins égale à celles des entreprises d'Etat. Ainsi, Tata s'enorgueillit d'avoir échappé à la nationalisation, dans les années 1950, grâce à une grève de ses ouvriers, qui craignaient de perdre les avantages acquis dans le domaine social. Le succès de la pensée de Bowen se situe dans ce contexte. L'histoire de la RSE accompagne, depuis le XIX^e siècle, celle des grandes crises politiques et économiques de la planète.

Le choc de la puissance des entreprises transnationales

Ce n'est toutefois que dans les années 1970-80 que se produit véritablement la construction d'un concept de RSE qui prend son envol par rapport à la vision paternaliste du management. A cette même époque se produit la prise de conscience de l'apparition d'acteurs économiques privés qui échappent au contrôle des Etats du fait de leur poids économique et de leur nature transnationale. La complicité d'entreprises étrangères avec les auteurs de coups d'Etat dans plusieurs pays est, à l'époque, un révélateur brutal du phénomène. La réticence de l'entreprise Union Carbide à reconnaître sa responsabilité dans la catastrophe de Bhopal, en Inde (qui provoqua en 1984 le décès d'au moins 20 000 personnes et des centaines de milliers de malades chroniques), est un autre choc. L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique, reprenant le flambeau d'un projet de Code de bonne conduite qui avait échoué aux Nations Unies, adopte en 1976 des Principes directeurs pour les entreprises multinationales. Ceux-ci affirment que « les entreprises peuvent apporter des bénéfices tangibles aux pays du siège comme aux pays d'accueil [...] et jouer ainsi un rôle important dans la promotion du bien-être économique et social [... ainsi que] surmonter les difficultés que leurs [diverses opérations peuvent engendrer (liées notamment à leur puissance économique)]. » Une double responsabilité est ainsi posée par une institution intergouvernementale : ne pas abuser de la puissance pour mal agir et contribuer au bien-être économique et social.

Un management non propriétaire en quête de légitimité

Un second phénomène se produit, la financiarisation de l'économie. Elle se traduit par un poids grandissant de l'actionariat et la séparation entre propriété et gestion. De nouvelles règles de gouvernance sont à inventer pour organiser la relation entre le management salarié et les nouveaux propriétaires, dont *l'affectio societatis* se limite souvent à un désir de fort rendement actionnarial.

Le concept d'« attente de la société » (au-delà des actionnaires, les *shareholders*) conduit à la théorie des « parties prenantes », les *stakeholders*. L'économiste Edward Freeman définit ceux-ci en 1984 comme « n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous son contrôle direct » (8). Les managers, distincts des propriétaires, ont à gérer la complexité des relations de l'entreprise avec un ensemble de groupes aux attentes parfois antagonistes. Sous la pression des économistes classiques, pour qui le « *business of business is business* » (Milton Friedman) (9), c'est-à-dire pour lesquels l'entreprise n'a d'autre vocation que de faire des profits, se construit peu à peu une vision managériale de la RSE articulée autour de deux notions : la minimisation des

risques qui seraient attachés à une mauvaise évaluation des attentes des parties prenantes et l'optimisation de la performance globale, grâce à l'intégration intelligente de ces attentes. Le manager-salarié acquiert une légitimité nouvelle dans l'exercice d'une fonction d'arbitrage entre les intérêts divergents des parties prenantes.

La RSE utilitariste

Dès lors, la RSE apparaît comme une forme de pilotage stratégique de l'entreprise permettant d'anticiper les évolutions des goûts des consommateurs ou les réglementations sociales et environnementales futures, de susciter la motivation créatrice des salariés et de prévenir les atteintes à la réputation de l'entreprise (et donc à sa valeur actionnariale). Elle donne à l'entreprise responsable un avantage comparatif. Dans cette approche « utilitariste » de la RSE, l'éthique n'a plus guère de place.

Cette conception rencontre un écho certain, y compris dans certains pays émergents. En Chine, les Principes directeurs pour les entreprises publiques (promulgués en 2010 par l'Etat) retiennent huit principes méthodologiques, dont ceux « d'améliorer la capacité de réaliser des profits durables en privilégiant des processus décisionnels scientifiques et démocratiques, d'améliorer la qualité du produit et le service dans un esprit de protection de l'intérêt des consommateurs, seul chemin pour instaurer une bonne image et de promouvoir l'innovation indépendante et l'avancée technologique en accroissant l'investissement dans la recherche et le développement » (10). Dès 2007, la norme CSC 9000 T a été conçue pour l'industrie textile chinoise comme une méthodologie pour préparer sa nécessaire mutation vers des créneaux de production à plus forte valeur ajoutée ; elle explique aux industriels comment délaisser leurs méthodes archaïques de management au profit du développement de la prise de responsabilité et de la formation du personnel, qui sont sources de gains de productivité. Au Brésil, 300 industriels de la canne à sucre poursuivant un objectif de doublement de leurs surfaces plantées d'ici à 2020 accompagnent d'un programme de « RSE » une mécanisation qui entraînera le licenciement des deux tiers des coupeurs, des coupeurs qui se voient offrir des primes de productivité, des logements améliorés, des formations à la sécurité, des sérums de réhydratation, des cours de gymnastique, ainsi que des stages de recyclage (pour ceux qui seront licenciés). La corporation s'engage en outre dans un programme d'élimination de la culture sur brûlis et de protection de la forêt.

Avec la vision « utilitariste », un premier écart, net, s'effectue par rapport au tronc ancestral « paternaliste » de la RSE : la sève de l'éthique et de la philanthropie se fait discrète.

La RSE méthode de gestion des risques sociaux

L'un des mentors de la RSE en Inde, Arun Maira, membre de la *Planning Commission* et de nombreux conseils d'administration, complète le raisonnement utilitariste en y ajoutant une dimension politique : « En Inde, l'entreprise se voit accorder par le gouvernement davantage de libertés [...], mais les gouvernements issus d'élections ne pourront continuer [...] que si le peuple considère équitables le capitalisme et le développement fondé sur l'économie de marché » (11). Il établit un rapport entre les difficultés rencontrées par des entreprises (telle Tata) pour acheter aujourd'hui les terrains nécessaires au développement de leurs implantations industrielles et la persistance d'une pauvreté de masse : la petite paysannerie préfère subsister sur ses maigres lopins de terre plutôt que d'aller grossir les masses désœuvrées et misérables des mégapoles. Il plaide pour un engagement des entreprises, au côté des autorités publiques, dans la fourniture de services essentiels aux communautés qui les entourent. L'entreprise, pour obtenir un « permis social d'opérer » (comme disent certains théoriciens), se doit de considérer que parmi ses parties prenantes figure l'ensemble de son environnement social. Celui-ci est porteur du risque fatal d'un rejet total si des actions sociales ne lui sont pas apportées par la puissance qui lui est le plus immédiatement accessible, à savoir l'entrepreneur privé.

Dans les principaux pays émergents, ceux où la croissance à deux chiffres produit un creusement vertigineux des inégalités, la même approche peut être observée. En Chine, les lignes directrices pour les entreprises publiques indiquent ainsi que la « mise en œuvre de la RSE est non seulement leur mission et leur responsabilité, mais aussi une attente ardente et une exigence du public ». Le modèle chinois de

développement choisi depuis Deng Xiaoping, fondé sur des salaires très bas qui ne permettent pas de compenser la disparition des systèmes de protection sociale, provoque grèves et mouvements sociaux par dizaines de milliers chaque année. Se sentant menacé et ne voulant pas faire machine arrière dans sa marche rapide vers le capitalisme, le Gouvernement chinois voit dans la RSE une issue possible à son dilemme politique : les entreprises doivent assumer leur part de la construction des filets de protection qui permettront d'éviter l'explosion redoutée. La Fondation de la Croix Rouge chinoise, associée à sept ministères, organise depuis 2007 un « Forum RSE » qui récompense par une remise de prix (retransmise par la télévision) les entreprises dont la générosité pour les causes humanitaires est jugée exemplaire.

Consciente de la divergence entre philanthropie et utilitarisme, la norme ISO 26 000 (adoptée en septembre 2010) a retenu une rédaction alambiquée : « La philanthropie [...] peut avoir un impact positif sur la société. Toutefois, il convient qu'elle ne soit pas utilisée par l'organisation comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociétale en son sein », et « les investissements dans la société n'excluent pas la philanthropie (dons, bénévolat et donations, par exemple) ».

Quel pouvoir pour les « parties prenantes » ?

En sus de l'opposition entre philanthropie et vision utilitariste, une autre ligne de clivage apparaît dans l'interprétation de la doctrine managériale de la RSE autour de l'implication des parties prenantes. R. E. Freeman propose, comme on l'a vu, de refonder la stratégie de l'entreprise autour de parties prenantes (12). Celles-ci peuvent être nombreuses : on peut distinguer les parties prenantes internes (actionnaires, employés) et les parties prenantes externes ; parmi ces dernières, les institutionnels (autorités publiques, organisations professionnelles...), les parties prenantes économiques (les fournisseurs, clients, banquiers...) et les parties prenantes « éthiques » (ONG...). Dès lors, se pose la question du choix et des modalités de collaboration avec telle ou telle de ces parties prenantes.

ISO 26 000 a figé un compromis fondé sur un mot ambigu, « dialogue ». Celui-ci « peut prendre plusieurs formes. [...] Il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes, telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ». Le choix est vaste...

Si ce document a été adopté par un large consensus, plusieurs délégations ont fait entendre leurs réserves sur les expressions « dialogue interactif » et « négociations collectives ». Ce qui est en jeu est la mise en cause de l'autorité patronale au profit d'un modèle de management participatif recherchant le consensus. Le clivage sur ce sujet est accentué lorsque la partie prenante envisagée est un syndicat : le management européen a progressivement accepté d'étendre le dialogue social aux différents sujets englobés par la RSE, ainsi qu'en attestent les 86 « accords cadres internationaux » existants, en très grande majorité européens (13).

En revanche, on constate un refus massif de l'implication syndicale en dehors du continent européen.

Le développement soutenable et la place des Etats

Le Sommet de la Terre de Rio, dont on fêtera le vingtième anniversaire en 2012, a affirmé dans sa résolution finale que toutes les catégories d'acteurs constituant la communauté humaine ont un rôle égal à jouer pour assurer la durabilité de notre planète. Cet engagement unanime a montré récemment ses limites, d'abord à Copenhague, puis à Cancun. A la fin de la négociation ISO 26000, sous la menace d'un vote hostile de certains grands pays émergents, a dû être admis l'ajout d'une phrase notant l'existence de « différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques [...], ainsi que celle de différences de conditions économiques » entre les pays, entraînant une diversité des niveaux de responsabilité des entreprises dans le combat pour le sauvetage de notre biosphère.

Cette question du rôle des différents pays est liée à une autre : la RSE peut-elle se passer d'un encadrement par les pouvoirs publics ? Une réponse fermement hostile à un tel encadrement a été apportée, tout au

long des dernières décennies du XX^e siècle. C'était le corolaire du fameux « consensus de Washington » (14), qui imputait aux forces du marché des capacités régulatrices absolues. Ce dogme passait par pertes et profits la plupart des fonctions assumées par les Etats du modèle européen. Or, quelques grandes crises, au début du troisième millénaire, dont plusieurs étaient dues à l'emballement de marchés, ont fait naître l'idée que les Etats n'étaient peut-être pas totalement illégitimes en tant que régulateurs, y compris dans le domaine de la RSE.

Le fait de veiller à la véracité des informations données par les entreprises sur leurs comportements sociaux et environnementaux qui contribuent à leur valeur financière, pouvait, par exemple, présenter un intérêt pour la protection des actionnaires. Mettre en place des systèmes de surveillance de leurs potentiels impacts négatifs dans les pays où la législation est laxiste, pouvait protéger les consommateurs. Et même si les « parties prenantes » sont invitées au dialogue par l'entreprise, il ne s'agira jamais que de ses contemporains et il manquera toujours les « générations futures ». Or, ce sont les Etats qui peuvent le mieux exprimer les intérêts de ces dernières. La question du rôle régulateur des Etats dans la RSE a révélé un clivage entre, *grosso modo*, les pays à tradition de *welfare state* ou à dirigisme économique, d'un côté, et les pays libéraux ou à gouvernance très faible, de l'autre.

Dans la première catégorie, on trouve une grande partie de l'Europe et des pays comme la Chine et l'Inde : les gouvernements de ces deux pays ont, par exemple, élaboré des normes sur la gouvernance de leurs entreprises publiques et privées. Les bourses de Shanghai et Shenzhen, mais aussi celles de Kuala Lumpur, de Singapour, de Johannesburg et de Sao Paolo, qui sont des institutions sous tutelle publique, requièrent des entreprises cotées qu'elles publient des informations extra-financières. Les autorités judiciaires de ces pays jouent aussi leur partie. Mérite d'être citée une décision de la Haute Cour de l'Etat indien du Kerala de 2005 : « L'Etat a le devoir de protéger les nappes phréatiques contre une exploitation excessive et son inaction à cet égard constitue une violation des droits du peuple garantis par l'article 21 de la Constitution indienne ». Le gouvernement des Pays-Bas proclame quant à lui, sur son site Internet CSR Netherlands : « De prime abord, la RSE semble relever de la responsabilité du "monde de l'entreprise" ; néanmoins, le gouvernement, en mettant en œuvre les cadres juridiques ainsi que les investissements nécessaires au développement durable, à la participation et à la cohésion sociale, joue un rôle déterminant dans ce domaine. »

Dans la seconde catégorie, celle des pays moins interventionnistes, citons la prudence de la « Stratégie Nationale pour la RSE » adoptée par le gouvernement allemand, le 6 octobre 2010 : l'objet de cette stratégie est « de définir un cadre qui vise d'abord à permettre aux forces du marché de se développer et, simultanément, de chercher à combiner la liberté d'initiative avec une active pratique de la responsabilité ». Elle insiste sur le caractère purement incitatif de son orientation.

Car, autour de cette question, en rôde une autre : si la RSE a jusqu'ici été considérée comme de l'ordre de la *soft law* puisque « volontaire », ne doit-on pas considérer qu'il y a place aussi, dans sa promotion, pour des règles obligatoires, comme celles que la France a initiées avec l'obligation légale de *reporting* social et environnemental, pour les plus grandes entreprises (la France ayant été suivie en cela par le Danemark, la Malaisie et quelques autres pays) ?

En réalité, la frontière entre « volontarisme » et « contrainte » qui a structuré le discours sur la RSE depuis ses origines tend à s'estomper. Certains Etats (non des moindres) franchissent le pas en présentant la RSE comme un mélange de genres. Les Principes directeurs chinois (précités) ont pour première exigence que soit pratiqué « un commerce légal et honnête en respectant les règlements, lois, conventions et règles commerciales », et comme septième exigence celle de « protéger les droits des travailleurs à travers la signature et le respect d'un contrat de travail, du principe de non-discrimination et l'application des conventions collectives de représentation du personnel » (des objectifs figurant tous dans des lois).

Les désillusions de la « fin de l'Histoire »

Si, au premier abord, la responsabilité sociale des entreprises paraît être un concept simple, une analyse plus fine fait donc apparaître bien des ambiguïtés, pour ne pas dire des contradictions. L'utilitarisme, plutôt penché sur le court et moyen terme, ne fait pas facilement bon ménage avec le développement durable ni

avec la philanthropie. Pourquoi, dès lors, ce concept connaît-il un succès quasi universel ? Et pourquoi suscite-t-il cette vogue toute particulière, chez les grands pays émergents, d'habitude si méfiants vis-à-vis de tout ce qui vient du « Nord » ?

La réponse tient sans doute pour beaucoup au moment de l'histoire de l'humanité que nous traversons, que certains appellent « la crise du capitalisme ». L'époque où la responsabilité sociale des entreprises connaît ce succès est, en effet, celle où se produisent trois événements :

- le premier de ces événements est la disparition de la plupart des régimes à économie dirigée (avec la chute du mur de Berlin et les réformes de Deng Xiaoping, en Chine), ce qui laisse croire à l'avènement universel de l'économie de marché (voire, comme certains ont voulu le croire, à une « fin de l'Histoire ») ;
- le second est l'explosion des sociétés civiles organisées, partout dans le monde, qui revendiquent (et obtiennent) la reconnaissance de leur place, y compris dans la définition d'orientations macro-sociales (les conclusions de la déclaration finale de la conférence de Rio, tenue en 1992, qui reprennent très largement les propositions des ONG, en sont un exemple) ;
- le troisième événement est, à la fin de la décennie 2000, l'abandon du « consensus de Washington » par les institutions de Bretton-Woods, qui lancent des programmes de lutte contre la pauvreté dont elles confient la responsabilité à des Etats ; ceux-ci sont ainsi réhabilités dans leur rôle économique et invités à collaborer avec leurs sociétés civiles.

Ces trois événements dessinent un cadre politique nouveau qui adresse un message fort aux entreprises. Elles sont invitées à profiter pleinement des nouveaux horizons ouverts par la globalisation des marchés, tout en prenant garde à ne pas en abuser, car de nouvelles forces sociales apparaissent, qui exerceront une vigilance en la matière. D'autre part, les Etats sont à la recherche d'une nouvelle gouvernance (aux niveaux national et mondial), qui permettrait de contrebalancer les effets potentiellement pervers d'un marché auquel ils ne voient pas d'alternative. Une bonne utilisation de la RSE, comprenant la mise en œuvre de la théorie des *stakeholders*, leur apparaît susceptible d'aboutir à des compromis acceptables.

De là découle l'apparition d'un nouveau (et dernier) rameau de la RSE, l'approche par le « bas de la pyramide », qui assigne aux entreprises une responsabilité, aux côtés des pouvoirs publics, dans la lutte contre la pauvreté. Un des exemples les plus célèbres est le partenariat entre Danone et la *Grameen Bank*, au Bangladesh, pour la production de yaourts enrichis en nutriments par de petites unités artisanales et leur distribution par un réseau de femmes assumant simultanément d'autres fonctions sociales auprès de populations très pauvres. Le déficit du « *business case* », dû au très faible prix de vente, devrait à terme être pallié par les revenus de la SICAV *Danone Communities*. Un autre exemple mérite d'être cité, car il est significatif d'une évolution vers le partenariat avec les pouvoirs publics : en Inde, Edenred (ex- Groupe Accor) travaille gratuitement avec le Gouvernorat du Maharashtra pour créer une carte biométrique infalsifiable qui permettra une meilleure distribution de l'aide alimentaire aux pauvres et mettra fin aux fraudes (évaluées à 40 % du total du budget mobilisé à cette fin). Des partenariats comparables existent aussi au Brésil et dans d'autres pays d'Amérique latine.

De fait, la confiance du public a été considérablement affaiblie par le chômage massif, les brutales évictions de logements acquis à crédit, la fonte de la valeur de l'épargne, etc. Le creusement des inégalités dans les pays en développement apparaît explosif (ainsi que les récents événements du Proche-Orient l'ont montré), de même que la persistance de jacqueries et de guérillas d'inspiration marxiste dans une dizaine de pays (dont l'Inde, où la rébellion naxaliste couvre près d'un cinquième du territoire). A l'exception des entreprises de l'économie sociale, la gouvernance n'a que rarement été sérieusement infléchie par le dialogue avec les parties prenantes. Le dernier mot revient toujours à un management tenu de produire des résultats financiers convenant aux actionnaires.

La RSE, avec ses interprétations diverses et divergentes, apparaît trop incertaine pour constituer un véritable guide, précis et sûr, dans la mutation du capitalisme que l'on observe sans en deviner la direction finale. Il est frappant de constater que tout en l'invoquant, un nombre croissant de pays mettent en place des règles obligatoires pour encadrer l'activité économique privée.

La déception qui s'exprime vis-à-vis d'une responsabilité sociale exercée souverainement par les entreprises avait d'ailleurs été annoncée par A. Bowen, le fondateur du concept : « Les problèmes

économiques de notre Société (des problèmes tels que l'instabilité, l'insécurité, l'injustice et le manque de satisfaction) ne peuvent pas être résolus en renvoyant simplement à la responsabilité de l'entreprise ». D'où le besoin « de développer un ensemble de standards généralement acceptés ou de règles, que les hommes d'affaires sont supposés respecter ».

La nécessité de vraies règles internationales construisant un cadre universel est apparue dès les années 1970, puis elle a rebondi, avec notamment la création du « *Global Compact* » (proposé par le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan lors du Forum de Davos de 1999) et des Points de contact nationaux de l'OCDE, et elle connaît un regain très important aujourd'hui. Deux négociations internationales en cours (au Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies et à l'OCDE), qui succèdent de peu à l'aboutissement d'ISO 26 000, ont précisément cet enjeu. Le défi auquel elles sont confrontées est la nécessité pour elles de converger avec les travaux internationaux déjà existants (OIT, « *Global Compact* », ISO, Société Financière Internationale, GRI, etc.) et de construire un équilibre satisfaisant entre l'autorégulation collective privée et les régulations publiques.

La France, dont la diplomatie est appréciée en raison de ses positions non idéologiques sur un sujet trop souvent abordé sous cet angle, joue un rôle important dans les *fora* où ces négociations se déroulent. Le succès de la large adhésion à la norme ISO 26 000, incluant plusieurs pays émergents importants, lui est largement redevable. J'ai l'honneur de porter les couleurs de notre pays dans ces négociations. C'est une lourde, mais passionnante responsabilité.

NOTES

* Article initialement publié en mai 2011 dans la Revue *Réalités Industrielles* – Editions ESKA

(1) Communication du 22 mars 2006.

(2) *Social Responsibilities of the Businessman*, p. 6-7.

(3) D'ailleurs, quelques décennies auparavant (dès 1920), Max Weber écrivait que le capitalisme appelait des justifications d'ordre éthique ou religieux, résumées dans la notion d'« esprit du capitalisme ».

(4) Citons, par exemple, la communauté agricole de Pacon Mountains (1842), la communauté évangélique de Northampton fondée par le révérend William Adams (1843), la communauté de Brook Farm (1844), la *North American Phalanx* (1843)... En Europe, Jean-Baptiste Godin, après avoir financé l'expérience du phalanstère de *La Réunion* de Victor Considérant, au Texas (1855), a entrepris, à partir de 1859, de créer un univers humaniste autour de son usine de Guise. A son achèvement, en 1884, le Familistère, prospère, emploie 1 500 personnes et Godin lance une expérience similaire en Belgique, à Laeken. Thomas Bata construit en 1931 la cité de Bataville, en Lorraine, qui offre à ses 2 700 ouvriers de la chaussure, commerces, écoles, piscine et église.

(5) *The Creation of Wealth* (R.M. Lala, Penguin Viking, p. XVII).

(6) Idem, p. 184-185.

(7) Note du Consulat général de France à Sao Paolo (de mars 2010).

(8) FREEMAN (R. E.), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. - FREEMAN (R. E.) & REED (D. L.), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, 25: 3, Spring, pp. 88-106, 1983-1984.

(9) « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

(10) Principes directeurs adressés aux entreprises publiques chinoises directement reliées au gouvernement central, en matière de RSE, publiés par le *CSR Research Center, Chinese Academy of Social Sciences*.

(11) ARUN (Maira), *Transforming capitalism, Business leadership to improve the world for everyone*, p. 51, 2008.

(12) FREEMAN (R. E.), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. - FREEMAN (R. E.) & REED (D. L.), «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, 25: 3, Spring, pp. 88-106, 1983-1984.

(13) Etude ORSE - Ministère des Affaires étrangères et européennes, parue en décembre 2010 (www.orse.fr).

(14) Corpus de mesures pour les économies très endettées appliqué par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international à partir de 1989 consistant en une réduction drastique des dépenses publiques recentrées sur les activités régaliennes des Etats et, corrélativement, en une privatisation et une libéralisation généralisées.

Références bibliographiques citées dans l'avant-propos :

AFCNDH (2008), *Interventions introductives et conclusions du séminaire de Rabat sur la RSE dans l'espace francophone*, Actes du Séminaire, 28 février-1er mars 2008.

ACQUIER Aurélien & AGGERI Franck, 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n°180, p. 131-157.

BODET C. & LAMARCHE T. (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, no 1, juin 2007

DAUGAREILH I. & MAUREL O. (2009), « Les droits de l'Homme, socle de la responsabilité des entreprises », in MAUREL O., *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme – Vol. I – Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, Paris, La Documentation française, Coll. Les études de la CNCDH, p. 125-152.

FREDERICK, W. C. (1986), « Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs », *California Management Review*, 28(2), p. 126-141.

GENDRON C., LAPOINTE A. & TURCOTTE M.-F., (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », Laval, *Revue Relations industrielles*, Volume 59, n°1, Hiver 2004, p. 73-100.

LOCHAK D. (2002, rév. 2005), *Les Droits de l'homme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

SUPIOT A. (2010), *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, Paris, Ed. du Seuil.

UTTING P., (2005), « Rethinking Business Regulation From Self-Regulation to Social Control », *Technology, Business and Society Programme*, Paper n°15, UNRISD, septembre 2005.