

**Alain Chauveau**  
**Jean-Jacques Rosé**

# **L'entreprise responsable**

- **Développement durable**
- **Responsabilité sociale de l'entreprise**
- **Éthique**

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2883-3

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

### ***Partie 3***

---

# ***Responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable : rencontre de deux concepts***

*N. B.* : Les traductions des citations sont de l'auteur. À l'exception des ouvrages étrangers, dont la traduction est publiée en France. Les numéros entre parenthèses renvoient à la bibliographie.

## Responsabilité sociale et développement durable

« La conscience sociale et environnementale voici une décennie, était le fait d'une petite minorité, parfois qualifiée d'excentrique qui est devenue d'abord une minorité légitime : la concurrence commerciale alliée à la naissance d'une conscience mondiale... peut créer la masse critique qui transformera la minorité en majorité. Car une multinationale n'est pas autre chose qu'un microcosme de la société. »

N. Desai, sous-secrétaire général des Nations-unies, chargé des affaires économiques et sociales

### RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : GÉNÉRATION SPONTANÉE ?

En 1991, A. Etchegoyen (119) avait décrit *La valse des éthiques*. Mais, jusqu'à une date récente, côté français, nul ou presque<sup>1</sup> ne parlait de CSR, ni de RSE. On évoquait, depuis les années 1990, une certaine *Business Ethics*, plutôt perçue comme une curiosité<sup>2</sup>. Rares étaient ceux qui faisaient le lien entre cette apparente mode<sup>3</sup> et la citoyen-

1. Citons le titre prémonitoire de N. d'Almeida (4). Les ouvrages d'Etchegoyen (118), Lenoir (209).

2. Voir en bibliographie, 440, 447, 453.

3. Comte-Sponville (79), « *C'est le gadget à la mode : chaque entreprise veut avoir son éthique, et se flatte de n'en réussir que mieux. Ethics pays, dit-on outre-Atlantique : l'éthique améliore la production, l'éthique enrichit les relations humaines, l'éthique fait vendre, l'éthique est performante...* »

neté d'entreprise, l'exclusion ou autres droits de l'homme, encore moins avec la mondialisation et l'environnement. Rarissimes ceux qui posant la question « Éthique, mode ou nécessité ? », se référaient à l'exemple américain pour l'opposer à une tradition française rétive, déjà stigmatisée par É. Durkheim (110), dans les années 1890-1900<sup>4</sup>, ou F. Seidel (286), dans plusieurs publications dénonçant « *le débat intellectuel français particulièrement pauvre en ce domaine* ». Le texte de G. Lipovetski (215) est l'un des rares à comparer la *Business Ethics* à un moment de la pensée qui relèverait de la philosophie ; il souligne le lien entre perception américaine de la *Business Ethics* et critique sociale ainsi qu'avec le renouveau de la pensée morale de l'économie<sup>5</sup>.

Dans les cercles branchés du management, de la communication et de l'organisation, l'éthique des affaires faisait figure de successeur intello du sponsoring, de la communication dite « *corporate* » ou autre gestion par objectifs : une technique un peu sophistiquée de relations publiques. La relation avec les tracasseries des juges d'instruction n'apparaissait pas spontanément, sauf pour quelques firmes, comme La Lyonnaise des Eaux. Celle-ci, à travers sa communication interne, insistait sur son engagement au service des valeurs morales et le confirmait en soutenant, avec Schneider, la création de la première chaire d'Éthique des affaires, à l'École supérieure de commerce de Lyon<sup>6</sup>.

Les filiales de multinationales américaines et les audaces de quelques chefs d'entreprise chrétiens fournissaient un minimum de références nécessaires à quelques auteurs militants<sup>7</sup>. Les consultants, professeurs, présidents de club *ad hoc* ou directeurs de revues qui prêchaient en vain l'éthique des affaires, depuis des dizaines d'années, ont pu penser que leur persévérance allait être récompensée, que les entreprises comme l'opinion allaient enfin les entendre. Mais l'éthique demeurait un fond de décor usé : le premier rôle était désormais tenu par la *Corporate Social Responsibility* (CSR), ou la Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>8</sup> (RSE).

4. Even-Granboulan, (127, 375). En particulier, référence à Durkheim : « *Ce caractère amoral de la vie économique constitue un danger public* ».

5. Domaine dans lequel la France a toujours occupé une place notable, cf. A. Leroux et A. Marciano (211), mais aussi (462, 472).

6. P. Kletz (192) analyse la confrontation de la tradition éthique de La Lyonnaise des Eaux avec les affaires de corruption où le groupe a été mis en cause.

7. Quelques repères : H. de la Bruslerie (51) ; E. Faber (129) ; Etchegoyen (118-122) ; O. Gélihier (148) ; J. Moussé (232-234).

8. Dans le présent ouvrage, on utilise RSE ou CSR en fonction du contexte. Selon un usage qui se dessine, le terme de « responsabilité sociale » est choisi de préférence à « sociétale », qui traduit mieux le terme américain *social* dans l'expression *social responsibility*.

## LA RSE : UNE CERTAINE ALLIANCE DES POLITIQUES ET DES MANAGERS EN EUROPE

En 1993, face à un taux de chômage record, le Conseil européen (gouvernements) avait adopté un *Livre blanc* sur la compétitivité et l'emploi, sans parvenir à le mettre en œuvre. J. Delors, président de la commission, poursuivit l'effort par une déclaration contre l'exclusion sociale<sup>9</sup> qui a constitué le point de départ d'une évolution majeure de la politique à long terme de la Communauté européenne.

Cette déclaration était l'aboutissement d'un long processus dont on trouve un excellent résumé dans l'ouvrage (16) de J. Ballet et F. de Bry : « *En juillet 1992, Le Nouvel Observateur* initie un *Manifeste pour l'emploi, ratifié par différentes entreprises françaises. Il dénonce l'ultra libéralisme et préconise que les entreprises prennent leurs responsabilités face aux réductions d'effectifs, qu'elles participent à la recherche de nouveaux emplois* ». Ce texte abondé deviendra le manifeste *Entreprises contre l'exclusion*, à l'initiative de J.B. de Foucauld,<sup>10</sup> commissaire au Plan, porté par l'association Échanges et Projets, patronnée par J. Delors et par le Centre du patronat chrétien, avant d'être ratifié par cent cinquante chefs d'entreprise. Le 10 janvier 1995, le manifeste est officiellement signé à Bruxelles par J. Delors.

Le premier document cité par *Le Nouvel Observateur* était inspiré par la *Charte de l'entreprise citoyenne* du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). « *Il s'agit d'exprimer la finalité humaine de l'entreprise, et donc le partage d'une responsabilité dans le devenir de la société et de l'environnement avec lequel elle se trouve en interaction évidente* », commente E. Morin<sup>11</sup>, l'un des experts réunis par le CJD en compagnie notamment de J. Chaban-Delmas, A. Etchegoyen, H. Minguet<sup>12</sup>, N. Notat, H. Sérieyx (291), M. Serres. L'entreprise citoyenne, un temps à la mode en France, divisera les syndicats et le patronat, qui ne l'adoptera que plus tard avec J. Gandois : selon Ballet et Bry, il s'agit d'une ultime métamorphose de la forme française du paternalisme (16).

De la signature de ce Manifeste naît à Bruxelles The European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)<sup>13</sup>. Ce réseau d'entreprises publie, en 2000, une étude des

9. Source : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

10. Cf. J.B. de Foucauld et D. Piveteau (138). Ancien conseiller de J. Delors, Foucauld est, depuis 1985, président de l'association *Solidarités nouvelles face au chômage*. En février 2002, l'association *Convictions*, présidée également par Foucauld, a lancé un *Manifeste pour le développement durable*, dont les premiers signataires vont de R. Barre à M. Rocard, en passant par E. Morin et A. Touraine.

11. CJD, *Entreprise citoyenne*, décembre 1991.

12. J.-L. Dherse et Dom H. Minguet (94). Minguet est fondateur et directeur du Centre Entreprise de Ganagobie (04), responsable du séminaire éthique et entreprise du MBA d'HEC. Dherse a été dirigeant d'entreprise et vice-président de la Banque mondiale.

13. Ne pas confondre avec European Business Ethics Networks (EBEN), fondé en 1987 à Bruxelles par H. van Luijk, titulaire de la première chaire de *Business Ethics* en Europe. En juin 2003, EBEN accueillera la conférence annuelle de l'International Association for Business and Society (IABS) à l'Université Erasmus de Rotterdam : [http://www.eben.org/General/EBEN\\_history\\_LS.htm](http://www.eben.org/General/EBEN_history_LS.htm)

« 500 meilleures pratiques de responsabilité sociale » et déclare que « les entreprises et les États vont unir leurs forces pour promouvoir emploi et cohésion sociale et préparer ensemble le sommet de Lisbonne de mars 2000 ». <sup>14</sup>

Effectivement, les chefs de gouvernement réunis à Lisbonne fixent un nouvel horizon stratégique pour 2010 : faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable.

### Le rôle fondamental des entreprises

Pour atteindre ces objectifs, les gouvernants lancent aux chefs d'entreprise un appel, renouvelé aux sommets de Nice, Stockholm et Göteborg. Dès novembre, l'EBNSC applique les décisions prises à Lisbonne en mars 2000. Abandonnant la cohésion sociale, ce réseau d'entreprises européennes adhère à la responsabilité sociale, par un changement d'appellation : il devient CSR Europe. C'est ainsi que la citoyenneté de l'entreprise s'est muée en responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Fort de quarante membres (Shell, Danone, British Telecom, etc.), ce réseau engage une campagne de promotion sur cinq ans : *European Campaign 2005 for sustainable Growth and Human Progress / The Special European Year on CSR in 2005*. Cette campagne a été lancée à Bruxelles lors du colloque réunissant plus de 600 managers européens, à la fin de l'année 2000. C'est la plus grande alliance jamais réalisée en Europe en faveur de la RSE.

---

#### PARTENAIRES DE LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE CSR EUROPE

---

En France, deux organismes sont les partenaires nationaux de CSR Europe :

- l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS), créé en 1986 par C. Bébéar et quelques dirigeants d'entreprise pour encourager et accompagner les entreprises dans leurs initiatives de mécénat de solidarité et de responsabilité sociale en inscrivant sa mission au cœur d'une dynamique de développement durable ;
- le Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi (CIME), créé en 1992 à l'initiative d'entrepreneurs, de décideurs issus de l'entreprise et de professionnels des questions sociales. Le CIME se veut un lieu d'observation, de promotion et de diffusion des initiatives créatrices d'activité et d'emplois. Il travaille en partenariat avec Aventis, France Telecom, la Caisse des Dépôts et Consignations, la RATP, la SNCF, La Poste.

---

14. Source : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

## DU LIVRE VERT AU BILAN 2004

La Commission des communautés européennes a repris l'initiative, en juillet 2001, au moyen d'un *Livre vert* (75). Pour ne pas préjuger des résultats de la consultation, la commission avait proposé un questionnaire qui portait sur :

- le rôle possible de l'Union européenne dans la promotion de la RSE ;
- les moyens d'entraîner les entreprises, y compris les PME, à définir et à mettre en œuvre des politiques de RSE, d'en contrôler l'application, d'en rendre compte en des rapports périodiques ;
- l'établissement de dialogues réguliers avec les parties prenantes de l'entreprise ;
- les opportunités d'action au niveau des instances internationales, comme l'OMC ;
- les moyens d'évaluation de l'efficacité.

En vingt pages, la responsabilité sociale est définie de façon claire, ainsi que les paramètres qui constituent sa mise en application.

### La RSE : chacun sa définition

La commission a reçu 250 contributions, principalement du monde des affaires (CSR Europe, Chambres de commerce ou l'UNICE qui représente les employeurs européens), des syndicats, des ONG et quelques universitaires. Pour la clôture de la consultation, la présidence belge de l'Union européenne a organisé la célébration de la CSR à Bruxelles, en décembre 2001 : « *La conférence a montré que le temps du consensus est terminé* »<sup>15</sup>. Ce diagnostic pourrait s'appliquer aux réponses suscitées par le *Livre vert*, qui se cristallisent en deux tendances opposées :

• **celle des syndicats et des ONG** qui soupçonnent les entreprises d'utiliser la RSE soit pour éviter de nouvelles contraintes légales, soit pour contourner celles qui existent. La Confédération européenne des syndicats (CES) rejette l'approche volontaire qui risque d'être un piège, si le cadre européen de référence ne comporte pas au moins une harmonisation des méthodes d'évaluation et un certain degré d'obligation : « ... *l'initiative volontaire ne suffit pas : l'OCDE rapporte que seuls 15 % des codes d'entreprise existants tiennent complètement compte des droits syndicaux minimaux* », accusait João Proença, membre du Comité exécutif de la confédération. M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou, partagerait cette thèse, au point d'avoir été obligée de démentir l'intention que lui avait prêtée *Le Monde* : « *la Commission allait effectuer une notation sociétale des entreprises*<sup>16</sup> ». R. Howit, rapporteur du Parlement européen, déclarait, pour sa part, que la CSR doit être double : « *L'action volontaire qui donne les ambitions et la dimension juridique qui donne les garanties* ».

15. *Lettre de l'ORSE* n° 10, spéciale Europe.

16. O. Quentin, directrice de la direction générale emploi et affaires sociales (dont M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou est le commissaire).

- **celle des firmes et de leurs représentants** : « *Si l'on est dans le volontaire pourquoi veut-on réglementer et prescrire des cadres ?*<sup>17</sup> ». Outre cet argument de principe, pour les entreprises, l'uniformisation est absurde et inapplicable, à cause des différences entre secteurs et de l'évolution rapide des structures. Si harmonisation, il doit y avoir, ce serait plutôt du côté des organismes publics qu'il conviendrait de l'établir puisque l'échelle pertinente (pour la RSE comme le développement durable), c'est la planète. La superposition de régulations et de contraintes à chaque niveau régional (parfois parallèles pour la RSE et le développement durable) créerait le désordre. Une façon polie de remettre la Commission à sa place. Dès le 26 novembre 2001, l'UNICE déclarait s'opposer à toute tentative de créer un cadre européen de la RSE, dénonçant ainsi à titre préventif les différentes initiatives, comme « *la définition de normes en matière de rapports et d'audits sociaux ou de responsabilité étendue des multinationales en matière de sous-traitance* ». W. Beirnaert, président de la Commission affaires sociales de l'UNICE plaidait pour le volontarisme, dénonçant une certaine « *nostalgie dirigiste* ». Le Commissaire européen au marché intérieur, F. Bolkenstein, s'appuyant sur les droits des actionnaires, aurait soutenu ces positions.

Dans ces conditions, on comprend les propos de P. Verbaeren<sup>18</sup> : « *L'animateur supplie l'auditoire de ne jamais demander une définition précise de la RSE, non pas pour entretenir le flou, mais pour entretenir la flamme.* »

### Une RSE qui fond comme neige du Nord au Sud de l'Europe

À ces oppositions traditionnelles s'ajoutent les clivages géographiques européens. Dans l'analyse des réponses au *Livre vert*, M<sup>me</sup> Diamantopoulou explique « *qu'il n'est pas surprenant de constater que la majorité des réponses émanent des pays du nord de l'Europe, plutôt que du sud, avec une prééminence du Royaume-Uni* »... ce qui correspond aux résultats de l'étude du NPA (1) où la politique de T. Blair est présentée comme un modèle d'efficacité par l'adoption de mesures incitatives convergentes telles que :

- un *Livre blanc*, « *Éliminer la pauvreté dans le monde : faire de la globalisation un moyen de lutte contre la pauvreté* » et le *Ethical trading Initiative*, qui contribuent à soutenir des firmes innovantes comme Levi Strauss, Mark & Spencer, avec l'appui d'ONG comme OXFAM et Christian Aid ;
- un accord avec le gouvernement fédéral américain en faveur des principes volontaires de la sécurité et des droits humains qui a reçu la signature des plus grandes multinationales, en accord notamment avec Amnesty International et le Mine and General Workers Unions ;
- le *Tax reform Act* qui oblige les fonds de pensions à publier les dispositions prises pour soutenir la CSR et le développement durable ;

17. N. Waltke, conseillère au service affaires sociales de l'UNICE, citée dans la *Lettre de l'ORSE* n° 10.

18. Directeur de l'agence belge Alter (cabinet de consultants Alter & I) chargé par le gouvernement belge de l'organisation de la réunion.

- la création d'un ministère de la CSR (K. Howels en est le premier titulaire) ;
- plusieurs appels en accord avec les gouvernements d'Irlande, des Pays-Bas et du Danemark, à mettre en place des systèmes de contrôle et à en publier les résultats.

Outre le modèle anglais, trois pays sont exemplaires (Autriche, Danemark, Pays-Bas) et trois pays ont fait des efforts (Allemagne, Belgique, Suède). La France est la grande absente de ce palmarès. L'impulsion donnée en 1993 par J. Delors était inspirée par une tradition<sup>19</sup> démocrate-chrétienne, dont le CJD avait été porteur sous le vocable « d'entreprise citoyenne ». Exportée à Bruxelles, elle a été absorbée par la CSR-RSE, notion dont la compréhension est géographiquement plus large.

### La RSE : une globalisation alternative ?

M<sup>me</sup> Diamantopoulou, s'adressant à la Chambre de commerce américaine de Bruxelles, avait paru vouloir donner plus d'ampleur à la consultation effectuée et aux dispositions que préparait alors la Commission. La CSR, c'est le choix d'un modèle de capitalisme, débat « *bien engagé aux États-Unis, mais qui commence à peine et partiellement dans l'Union européenne* » (95) et qui s'articule autour de deux positions extrêmes :

- « *le dégoût pour tout ce qu'est le monde du big business, tel qu'il s'exprime dans les mouvements de protestation contre la globalisation* » ;
- en face, « *les adversaires de la CSR... tels que l'auteur d'un ouvrage récent qui est pourtant un européen, ancien responsable à l'OCDE... qui accuse les supporteurs de la CSR de prôner des règles contre-nature en ignorant les leçons d'A. Smith* »<sup>20</sup>.

À l'inverse, les États-Unis et l'Europe doivent « *apprendre réciproquement à découvrir ce qui leur est commun* » car « *si les États-Unis sont considérés comme la patrie du modèle capitaliste (home of « purist » capitalism), c'est aussi le pays où l'on trouve les plus ardents avocats de la CSR mais aussi les pratiques les plus avancées.* »

S.A. Dipiazza J<sup>e</sup>, DG de PricewaterhouseCoopers, l'un des *big five*, donne une tonalité proche en définissant la CSR comme la « globalisation alternative », face au conflit entre pro et anti-mondialisation, lorsqu'il présente, à la réunion annuelle du Forum économique mondial (New York, février 2002), les résultats de la cinquième étude annuelle réalisée par son groupe, auprès des présidents de 33 pays. Selon cette étude<sup>21</sup>, la CSR qui « *s'exprime d'une manière différente d'un pays à l'autre, est devenue une valeur universelle qui indique le sens de ce qu'il faut faire* (« doing the right thing »). Pour y

19. Plusieurs courants se sont exprimés en France pour tenter de bâtir et de promouvoir (avec l'appui de quelques patrons, généralement chrétiens), des notions comme l'éthique des affaires ou la responsabilité de l'entreprise. Le pionnier est sans doute O.Gélinier,(148), alors président de la CEGOS.

20. M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou fait allusion à Henderson (168).

21. « *Quand Sidgwick aborde le concept de bien dans le Livre I de sa Methods of Ethics, il signale qu'il a parlé jusque-là de la rectitude ou du droit moral (rightness) qui est le concept le plus fréquemment utilisé par les Anglo-Saxons.* » John Rawls,(265).

parvenir, une sorte de confédération informelle des ONG paraît s'imposer, de façon à définir en même temps des options politiques alternatives et des moyens de canaliser les manifestations violentes, ce qui ne relève pas de la seule responsabilité de l'entreprise mais de l'ensemble des partenaires. Ainsi la CSR exprime-t-elle un sens nouveau du profit à long terme (vital pour la rentabilité de l'entreprise, selon 68 % des présidents), de sorte qu'elle ne soit pas un luxe réservé aux périodes de croissance, mais une nécessité en face d'un ralentissement économique (60 % des réponses) : encore que ces dernières affirmations puissent devenir incertaines, suivant les circonstances.

### **Après le Livre vert, une « communication » prudente sur la RSE...**

Par l'adoption en juillet 2001 de la procédure du *Livre vert* qui se fondait sur les déclarations solennelles des sommets successifs des chefs d'État, la Commission avait manifesté son intention de faire entrer la CSR dans le domaine de compétence de la réglementation européenne<sup>22</sup>. Le 2 juillet 2002, la publication d'une communication de la Commission plutôt que du *Livre blanc* marque un revirement. À moins qu'il ne s'agisse d'un sursis circonstanciel jusqu'en 2004, date fixée par la Commission pour évaluer les progrès réalisés dans le sens des objectifs fixés par les États, à l'échéance 2010.

La Commission a-t-elle, par ce choix formel, arbitré en faveur des thèses patronales à l'encontre des thèses syndicales (volontarisme plutôt que règlement et sanctions) ? Ou, au contraire, ayant retenu la volonté de peser sur le modèle à venir du capitalisme et la régulation de la mondialisation, a-t-elle estimé qu'une stratégie communautaire était plus appropriée qu'un ensemble de directives ? L'habileté du texte est que son contenu ne permet pas mieux que sa forme de trancher entre ces deux hypothèses : l'enterrement de la CSR ou la promesse de sa résurrection.

Nous retiendrons ici quelques éléments qui vont dans le sens d'une grande ambition pour le développement durable.

### **... mais ambitieuse pour le développement durable**

Outre le modèle de capitalisme et le contrôle de la globalisation, considérés comme étant l'ambition de la RSE, la Commission revient avec insistance sur le développement durable... qui serait sa véritable finalité. Le citoyen, un rien déconcerté, pourrait légitimement se demander, par exemple : existe-t-il un point commun entre le traité de Maastricht, la pensée politique de L. Fabius et une campagne publicitaire d'EDF ? Paradoxalement, la réponse serait oui. Le développement durable, principe que les Français

---

22. Un *Livre vert* est une première étape pour réunir des avis qui éclaireront la commission dans la rédaction d'un *Livre blanc*, destiné à être soumis aux instances politiques (gouvernements et Parlement européens), en vue d'adopter des textes susceptibles de s'imposer au plan juridique.

ont approuvé en adoptant le traité de l'Union européenne (art. 2), l'idée que L. Fabius propose dans *Le temps des projets*<sup>23</sup> et la thématique qui fonde les campagnes de l'agence CLM / BBDO pour EDF depuis 2001<sup>24</sup>.

« En une quinzaine d'années, mais plus tardivement en France que dans le monde anglo-saxon, la référence au développement durable s'est universellement imposée aux discours des responsables politiques, des dirigeants d'entreprises ou des militants de la société civile. » (393).

Quelle est cette notion, omniprésente, encore méconnue dans le public cultivé français mais dont les instances internationales proclament qu'elle constitue la finalité de la responsabilité sociale de l'entreprise ? Comment ne pas être étonné par ce contraste ?

En 2002, lors de la préparation du sommet de Johannesburg, les initiatives publiques et privées se sont bousculées (gouvernements, Union européenne, associations, entreprises, syndicats) pour tenter une certaine mobilisation, car Rio, c'était il y a dix ans, pendant lesquels rien n'a été fait ou presque. Le bachotage des cancre qui préparent des anti-sèches de dernière minute : comme on le sait cette technique ne garantit pas la réussite ! Et l'échec silencieux du sommet de Jo'burg l'a confirmé.

Dans le monde académique, en revanche, au gré des disciplines légitimement compétentes, les définitions ont fleuri au fil des publications : suivant les différentes recensions, le nombre de définitions oscillait déjà entre vingt et soixante à la fin des années 1980 (255). Selon une appréciation récente (135), aucun auteur n'a pu arrêter de corpus conceptuel complet et satisfaisant. Selon R.M. Solow, prix Nobel d'économie, il serait « un concept essentiellement vague, dont il serait faux de penser qu'il serait précis ou même susceptible de le devenir » (295). Solow ajoute que, dans son imprécision, le concept comporte au minimum une obligation à l'égard du futur.

On rapprochera sans ironie le concept vague de Solow de la formule utilisée dans la communication de l'Union européenne pour la RSE : « un concept fluide » (76). La communication de la commission explique que « les différentes parties prenantes ont [...] des intérêts divergents, voire dans certains cas contraires ».

Tel est le noyau central des constats opérés à partir des réponses au *Livre vert* : la RSE n'est qu'un objectif, dont la réussite est conditionnée par un processus au moyen duquel entreprises, partenaires sociaux, société civile, organisations de consommateurs et pouvoirs publics « s'approprient » les principes de RSE.

Concept vague, objectif d'un concept fluide, aboutissement hypothétique de processus non contraignants d'appropriation, comment peut-on concevoir de soumettre quiconque (fût-ce même l'entreprise) au nom d'une obligation exprimée comme

23. *Le Monde*, 31 mai 2001.

24. « L'entreprise a besoin de donner à ses publics une représentation du monde de demain. Mais plutôt que de raconter une histoire, nous préférons proposer une vision d'avenir : celle de l'énergéticien qui se place au cœur du développement durable. », P. Kreis, directeur de la communication d'EDF, 05 mai 2001.

indéfinissable ? Immobilisme, impréparation ou simple maquillage de politiques qui ne changeraient jamais, comme le dénoncent certains adversaires irréductibles ? (204)

Serions-nous, au contraire, en présence de nouveaux comportements qui seraient devenus nécessaires pour relever les défis mondiaux (*Droits de l'homme et du travail, corruption, environnement, contrôles effectifs de l'application des normes déjà adoptées*) et pour qu'entre enfin dans la réalité « *ce qui distingue les initiatives passées de la conception actuelle de la RSE* » c'est-à-dire « *une gestion stratégique et des instruments à cet effet* » (76) ? Tel serait le point de vue de la commission, qui le traduit dans la création d'un Forum plurilatéral de l'Union européenne (CSR, EMS FORUM), présidé par elle-même, réunissant une quarantaine d'organismes, comportant un calendrier précis de travail annuel, doté d'un groupe de pilotage et dont le but est de gérer les contradictions inhérentes à la mise en œuvre de la CSR. Un rapport sera établi pour juillet 2004 : la commission statuera alors à nouveau.

### ... à la recherche de la « *différence européenne* »

R. Madelin, fonctionnaire de la DG commerce de la commission, avait déclaré (374) lors des affrontements qui ont précédé la communication : « *Si on cherche un modèle pour une stratégie européenne de la CSR, les guidelines de l'OCDE existent déjà et peuvent être utilisées par l'Europe. Les instruments existants devraient être mieux exploités et déployés.* » Ce conseil paraît avoir été entendu car la commission (76) déclare « *les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent l'ensemble le plus exhaustif de règles approuvées à l'échelon international sur les activités de ce type d'entreprise.* » La commission ajoute que les Principes directeurs de l'OCDE se réfèrent également aux conventions fondamentales de l'OIT, sans omettre les rapprochements utiles avec le GRI, le Global Compact et le WBCSD. On ne peut que se réjouir d'un consensus, en apparence si prometteur. Par contre, comment ne pas s'étonner de l'absence de CSR Europe parmi les réseaux d'entreprises cités ?

Le texte de la commission paraît cependant avoir bien du mal à fonder ou à démontrer quatre propositions centrales :

- la légitimité de son intervention au nom d'une « spécificité européenne » proclamée lors des sommets par les chefs d'États, mais dont le contenu flou doit être harmonisé avec des normes universelles, sous peine d'accroître une confusion qui sert d'alibi à l'inaction des États autant que des entreprises ;
- la crédibilité de principes dont les administrations publiques ne paraissent pas avoir démontré le début de leur application possible dans leurs propres structures administratives et leur mode de gestion, comme on a pu le constater dans les rapports préparatoires au sommet de Johannesburg, ne serait-ce que dans les marchés publics (États, organes administratifs de la commission elle-même qui le reconnaît et s'y engage pour l'avenir) ;
- la compatibilité du caractère volontaire de la RSE avec la crédibilité de bonnes conduites définies par des normes dépourvues de sanctions ;
- la nécessité d'étendre effectivement la RSE aux PME.

## DES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À LA MISE EN ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES

### La RSE : un antagonisme trentenaire

« Il semble que la première initiative avait été celle du Comité exécutif de la CISL<sup>25</sup>, qui au cours d'une réunion tenue à Bruxelles en décembre 1970 demanda qu'une conférence internationale se tienne sous les auspices des Nations-unies aux fins d'élaborer un code de conduite pour les multinationales, ce code devant entre autres comporter l'obligation de se conformer aux recommandations et conventions de l'OIT. » (54)

Voici plus de trente ans déjà que le problème est posé en des termes proches, puisque l'une des divergences majeures est le caractère volontaire des dispositions. A Harvard (315) on dressait un panorama alarmant des organismes internationaux qui fourbissent leurs armes pour contrôler les multinationales, dont la trame mondiale échappe de plus en plus au contrôle des États, non seulement à la législation sociale du travail mais aussi au droit de la production et du commerce dans le sens « archaïque » du terme :

- l'OIT en 1972 ;
- la commission des communautés européennes, en 1973, se fondant alors sur les art. 85 et 96 du traité de Rome (signature, le 25 mars 1957) ;
- l'Assemblée générale de l'Onu, le 12 décembre 1974, qui se prolongera dans les travaux ultérieurs de la CNUCED ;
- l'OCDE, enfin, par sa résolution 1 721 (L. III), adoptée à l'unanimité le 2 juillet 1972.

À la lumière des comptes rendus des réunions et des publications de l'époque, on a le sentiment que la consultation ouverte en 2001 par l'Union européenne avec le *Livre vert* permettait à de vieux acteurs de rejouer une pièce où les rôles étaient déjà campés, les répliques dûment ciselées (les ONG étant entrés, les ex-pays socialistes ayant changé de bloc) : « La plupart des pays en voie de développement [...] et le bloc des pays européens de l'est souhaitent un code légalement contraignant assorti de sanctions fortes ; les pays industrialisés à économie de marché qui sont souvent les pays d'origine des multinationales préféreraient des principes directeurs volontairement suivis »<sup>26</sup>. On parlait de « Coca-colonisation » et, selon G. Caire, d'un « désenchantement syndical ».

C'est dans ce contexte que furent élaborés puis adoptés les premiers principes directeurs de l'OCDE, à l'égard des multinationales, entre 1975 et 1976. Cet organisme se distingue, dans le panorama des institutions internationales, par son origine qui fut dessinée dans le discours de G.C. Marshall<sup>27</sup>, le 5 juin 1947, à l'Université de Harvard : « Notre politique n'a pas pour adversaire un pays ou une doctrine mais la faim, la pau-

25. La Confédération internationale des syndicats libres a été créée en 1949 et compte 225 organisations affiliées, dans 148 pays et territoires sur les cinq continents, avec 157 millions d'adhérents.

26. Roberts & Liebharg, 1977, « International regulation of multinational enterprises : trade nations and Management concerns », in *British Journal of industrial relations*, nov. 1977, cité par G. Caire (54).

27. Source : site de l'OCDE.

*vreté, le désespoir et le chaos... Notre peuple doit comprendre que toujours l'intelligence des situations complexes doit l'emporter sur les réactions passionnelles de l'émotion.* » En 1960, l'organisation créée à Paris pour appliquer le plan Marshall, s'est transformée en se dotant elle-même, c'est-à-dire les États membres, de missions intergouvernementales dans des domaines qui n'ont cessé de s'étendre. Dès mars 1962, le Conseil a adopté une décision prévoyant des consultations avec les ONG. Il a ainsi reconnu la commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) comme la plus représentative du monde du travail, et le comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC) comme le plus spécifique des milieux d'affaires.

L'OCDE est, dans l'univers de la souveraineté des nations, un être hybride qui à la fois ouvre ses États membres au lobbying et organise, au nom de ces mêmes États, des procédures plus ou moins contraignantes à l'égard des États non membres et de la société civile. L'OCDE agit par convention et par principes directeurs. La force de ses outils est de pouvoir expérimenter de nouvelles idées puis de faire l'objet d'un suivi très régulier qui génère des révisions périodiques.

La dernière révision des principes directeurs pour les multinationales, en juin 2000, avait pour ambition, selon D.J. Johnson, secrétaire général, « d'être un exemple du genre d'instrument multilatéral qui sera de plus en plus fréquemment employé afin de mettre en place un cadre pour la globalisation » (246). Répondant à l'objection du caractère non juridiquement contraignant, il met en avant la double possibilité de négociations, de ce fait plus rapides, et du caractère des normes produites dont le niveau d'exigence serait plus élevé. Ce qui n'empêche pas les ONG de dénoncer, à l'intérieur même du texte, le fait que les gouvernements ont accepté l'argument défendu par les entreprises durant la révision, et selon lequel les Principes directeurs ne devraient être obligatoires ni en droit, ni en fait... D'après ces associations, cette concession va à l'encontre de l'expérience et des attentes de nombreuses communautés dans le monde. En conséquence, elles demandent toujours l'adoption d'un outil international contraignant pour réglementer la conduite des multinationales.

Comme on le voit, les Principes directeurs ne marquent pas la fin des hostilités.

### **La RSE : une « panoplie d'instruments » ?**

Retenons deux traits positifs des actions de l'OCDE :

- la création des PCN qui allient souplesse de structure (administration nationale ou structures multilatérales) et jeu procédural. On peut y voir un moyen, allusivement indiqué, de commencer à contourner le caractère non juridiquement contraignant : par le fait de rendre les infractions « publiques », puis par différents mécanismes de les faire remonter d'instance en instance, ponctués par des réunions annuelles (247), où les PCN sont invités à rendre des comptes dans le sens de la mise au point d'outils globaux pour la RSE. Le but paraît être de créer un mouvement parallèle qui conduise États et opinions publiques à réagir... L'OCDE se réserve le droit de ré-analyser les

infractions dans ses études (publiées), puis dans ses futurs Principes directeurs. Les procédures, prudemment placées en annexe, n'en existent pas moins, à charge pour les parties prenantes de s'en servir !

- les Principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir, selon l'appréciation de M.P. Costello, ministre des Finances australien qui présidait la séance de révision 2000. Ces deux caractères présentent, dit-il, le double inconvénient de ne pas « se prêter à des présentations attirantes pour les médias » et de ne pas « promettre des solutions faciles ou rapides ». Mais, ainsi encadrées par un soutien multilatéral des États membres ou signataires des Principes directeurs, « les initiatives privées contribuent à jeter les fondations d'un système qui finira par permettre une convergence importante des normes sociales et environnementales parmi les différents pays du monde ». Le soutien déclaré des États assure ainsi la convergence des efforts volontaires des entreprises.

Nul ne contestera à l'OCDE le caractère complet de ses Principes directeurs car, au fil des révisions, rien ne lui échappe : Droits de l'homme, travail des enfants, corruption, protection des consommateurs, développement durable, gouvernance des entreprises... Et s'ils sont insuffisants, l'OCDE dispose toujours d'une convention antérieure ou d'un texte approprié. Cette omniprésence de la RSE et du développement durable ne l'empêche pas de toujours se référer à l'ensemble des instruments internationaux disponibles sur les sujets traités. On citera, par exemple, le récapitulatif des outils au service de la RSE, établi lors du réexamen 2001 :

- *Caux Principes*, 1994 ;
- *Global reporting Initiative*, 1999 ;
- *Global Sullivan Principles*, 1999 ;
- Principes directeurs de l'OCDE, 2000 ;
- Principes pour la RSE, *Benchmark*, révisé en 1998 ;
- SA 8000 (Social Accountability 8000), 1998 ;
- *Global Compact* de l'Onu, 1999.

Ces outils doivent s'inscrire dans le cadre des déclarations et des traités internationaux :

- Déclaration universelle des Droits de l'homme ;
- Conventions de l'OIT relatives aux Droits de l'homme, des enfants, du travail ;
- Déclaration tripartite de l'OIT énonçant les principes relatifs aux multinationales et leurs politiques sociales ;
- 27 principes de la Déclaration de Rio relative au développement durable.

## Des principes à leur mise en application dans les entreprises

Telles sont les lois que nul n'est censé ignorer ! Si l'on voulait faire à l'OCDE l'injure de lui attribuer pareille crédulité, elle sortirait de ses tiroirs l'une de ses études, comme *Responsabilité des entreprises : initiatives privées, objectifs publics (gouvernance)*

(248). Il s'agit d'une analyse de contenu de 246 codes de conduite émanant de vingt-trois pays membres :

- entreprises, 48 % ;
- associations professionnelles, 30 % ;
- parties prenantes (syndicats, ONG), 13 % ;
- organisations internationales, 2 %.

Cet échantillon n'est représentatif d'aucune population précise, et l'étude ne peut fournir que des tendances, qui confirment et prolongent les travaux universitaires réalisés aux États-Unis et en Europe sur le sujet. Pour ce qui est des entreprises, il s'agit de multinationales.

Le mouvement de codification trouve son origine aux États-Unis, où il se renforce dans les années 1970 pour venir en Europe par le Nord, les pays latins y étant entraînés par les filiales des multinationales anglo-saxonnes (dans l'échantillon de l'OCDE, on trouve 67 codes américains, 23 britanniques et 9 français). Les domaines abordés, dans 233 des codes analysés, confirment la montée en puissance de l'environnement, dans la dernière décennie :

- outils de travail, 148 ;
- environnement, 145 ;
- protection des consommateurs, 117 ;
- corruption, 56 ;
- diffusion de l'information, 45 ;
- sciences et technologie, 26 ;
- fiscalité, 1.

Les initiatives privées d'aujourd'hui traduisent en effet des principes et des pratiques de gestion, qui ont été élaborées en une trentaine d'années, et dont l'étude de l'OCDE présente l'état actuel, tout en lui donnant l'orientation que l'organisation souhaite voir se confirmer ou s'accroître dans l'avenir.

Les initiatives volontaires font parties des grandes tendances observées ces dernières années, dans le monde international des affaires. Les enquêtes menées dans les entreprises montrent que la plupart des multinationales de la zone de l'OCDE ont pris part à ce mouvement. Le phénomène est devenu mondial.

La RSE exprime une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et de la société.

Les codes de conduites introduisent des « *mécanismes de gestion qui aident les entreprises à respecter leurs engagements dans leurs activités au jour le jour* » (normes de gestion, de communication, de vérification financière, et non financière, création de sociétés professionnelles, de services, de conseils et d'audit).

Le volontarisme est relatif : autrement dit, il dépend beaucoup de l'intensité des pressions diverses dont l'entreprise est l'objet de la part des gouvernements, des ONG, des fonds éthiques ou des actionnaires. On peut ainsi analyser les types de pression qui

conduisent aux initiatives dites « volontaires ». Par exemple, les fameux principes fédéraux de procédures pénales qui permettent aux firmes américaines de payer des amendes dont le montant est déterminé par la démonstration de leurs efforts (incitatifs ou répressifs), dans le sens du respect de la loi. La hiérarchisation des thèmes, dans les codes, varie d'un pays à l'autre, en fonction des pressions exercées. Il ne peut pas exister de forme unique d'engagement en matière de conduite des entreprises, c'est la diversité qui est le fait.

La première étape d'un consensus international sur des normes est donc l'organisation permanente de débats publics. Il s'agit d'un mouvement en faveur de la responsabilité des entreprises qui constitue un vecteur international, à travers lequel divers intervenants (entreprises, associations professionnelles, pouvoirs publics, syndicats, organisations intergouvernementales, ONG) peuvent débattre des différentes normes de conduite d'entreprises. L'importance du dialogue et de l'influence mutuelle entre les intervenants a été considérable, selon les auteurs de l'étude. Le principal résultat de ce processus est « *l'accumulation de la compétence managériale, en matière de respect de l'éthique et de la loi de façon à traduire ce respect dans le fonctionnement au jour le jour des entreprises* ».

L'existence d'institutions sur lesquelles peuvent s'appuyer ces compétences (normes, sociétés et services spécialisés) contribue à abaisser les coûts du respect de l'éthique et de la loi, tout en lui conférant plus d'efficacité.

Au sein des multinationales, ces processus impliquent des moyens de communication, d'incitation et de contrôles, à l'échelle de centaines de milliers de personnes, ce qui suppose la mise en place de systèmes de moyens intégrés de gestion cohérente. Pareille innovation entraîne l'émergence progressive « *d'une nouvelle catégorie de gestionnaires professionnels spécialisés dans le respect de la loi* », de sorte que la majorité des écoles de commerce proposent aujourd'hui des enseignements spécialisés dont résulte un accroissement généralisé des compétences, y compris au sein des ONG. Pour que les initiatives soient efficaces, il s'agit de gérer des systèmes de gestion complexes tendant à faire coïncider en permanence au quotidien :

- les intérêts personnels des salariés ;
- les intérêts des actionnaires ;
- des contraintes comme le respect de la loi, les incitations ou pressions de la société.

En l'état actuel, selon l'étude de l'OCDE, 60 % des codes traitent de leurs mises en application sous des formes diverses :

- obligation de publications ;
- formation ;
- système de gestion (27 %) ;
- surveillance du respect (79 % des 27 %) ;
- évaluation des performances et des rapports.

## De l'efficacité comparée de la répression et de la responsabilité

Une faille demeure infranchissable dans l'interprétation de ces données, entre deux blocs opposés :

- ceux qui pensent qu'il s'agit « *de la première étape vers l'élaboration de normes raisonnables de comportement, c'est-à-dire des approches volontaires et décentralisées qui offrent la souplesse nécessaire pour adapter les normes aux situations régionales et sectorielles ainsi que pour acquérir les connaissances et l'expérience nécessaire* » ;
- ceux pour qui, il ne s'agirait en fait que « *d'opérations de relations publiques qui ne remplaceront jamais des règles du jeu contraignantes comportant des mécanismes de sanctions et de mise en œuvre sous la responsabilité des pouvoirs publics* ».

L'OCDE reconnaît « *qu'il serait naïf de penser qu'un véritable système de normes mondiales pourrait exister sans aucun mode formel de dissuasion* »<sup>28</sup>, puisque les initiatives volontaires sont souvent la conséquence de la volonté d'éviter une menace : frais de justice, amende, perte de réputation. La subtilité de l'analyse présentée dans ce rapport est toutefois de recourir aux travaux réalisés depuis une vingtaine d'années sur l'efficacité réelle des moyens de répression traditionnels, autrement dit la mise en conformité du comportement avec la loi. Si l'on admet que les sanctions légales (amendes, peines de prison) constituent la seule incitation à respecter les textes, il n'en reste pas moins que les instances répressives ne peuvent agir que dans la proportion des ressources qui leur sont allouées, et qui ne sauraient être que limitées. Des arguments désormais classiques ne manquent pas dans le même sens :

- le schéma du « *passager clandestin* » qui bénéficie par exemple d'un label sans assurer la qualité requise ;
- les « *théories de la rationalité limitée* » qui montrent que, même en cas d'accord sur la bonne conduite (sécurité du travail, sécurité publique, etc.), il existe une grande incertitude sur ce qui constitue une « mauvaise conduite » ou la façon de la détecter, les sanctions financières ou pénales sont dès lors d'une utilité limitée.

La conclusion que l'OCDE tire de ces analyses comparées du système dissuasif et des initiatives volontaires est que leur efficacité à changer les conduites des entreprises reposent sur les mêmes mécanismes sociaux. L'organisme intergouvernemental se réfère explicitement aux travaux du sociologue américain J.S. Coleman<sup>29</sup> :

- le **consensus**, c'est-à-dire l'existence d'une large acceptation des normes de comportement par les personnes et les organisations couvertes par ces normes ; « *l'expérience de l'OCDE ne conforte pas l'idée que le respect des normes de com-*

---

28. À titre d'exemple, les codes professionnels de la publicité au Royaume-Uni et le programme *Responsible Care* de l'industrie chimique américaine (248).

29. J.S. Coleman (72). Voir chapitre 14 du présent ouvrage comment P. French utilise les analyses de Coleman pour fonder la responsabilité de l'entreprise.

*portement résulte exclusivement d'une surveillance et d'une menace de sanctions. Au contraire, la discipline dans les sociétés démocratiques tend à être plus volontaire que répressive » ;*

- le capital social. Il s'agit de convictions et de normes non écrites mais admises, « *les raisons pour lesquelles on parle de "capital" tient au fait que ces normes, ou ces façons admises de procéder, ont une valeur économique. Elles permettent le déroulement de transactions, qui n'auraient pas pu être réalisées sinon, ou elles abaissent le coût de certaines transactions* » ;
- la compétence, ou capital humain, qui est devenu la composante essentielle permettant à des systèmes de contrôles de comportement des entreprises de bien fonctionner, indépendamment de la question de savoir si ces mécanismes de contrôle sont privés ou publics ;
- l'importance des actifs incorporels, sur lesquels s'appuie ces systèmes de régulation ou ces formes plus souples de contrôle social de l'entreprise. Ainsi, nombre d'ingrédients essentiels à tout système de régulation, toute loi, ou tout mécanisme informel de contrôle des entreprises est invisible à l'œil nu.

Il résulte de ces mécanismes deux conséquences majeures :

- les initiatives volontaires sont le résultat de ces ensembles complexes de facteurs, y compris les pressions, menaces de répression et sanction dont l'entreprise fait l'objet de sorte que « *l'efficacité de ces initiatives ne peut être évaluée indépendamment de ces pressions externes : la question de savoir comment les diverses indications sont "internalisées" par les individus et les groupes qui constituent une entreprise est au cœur du domaine de contrôle de gestion, discipline commerciale bien établie qui est étroitement liées aux initiatives volontaires étudiées ici* »<sup>30</sup> ;
- tout système efficace de contrôle de la conduite des entreprises repose sur une masse critique de connaissances, d'accords et de consentements. Tout autre système serait d'un coût prohibitif, si, de surcroît, on se limite à des méthodes de contrôles « *acceptables pour des sociétés démocratiques* ».

Toutefois, les phénomènes de consensus ou de capital social sont par définition culturels, c'est-à-dire enracinés dans des traditions géographiquement déterminées, ce qui explique que le capital social mondial soit peu développé. Si l'on ajoute que toute forme de contrôle suppose désormais, de la part des instances publiques ou privées qui en sont chargées, des compétences techniques pointues, différenciés par branche et par norme, au moins égales, si ce n'est supérieures à celles des agents qu'il convient de contrôler, on admettra que l'évaluation des bonnes conduites n'est plus une question d'idéologie. Tout le problème de la mise en place de normes mondiales consiste à accumuler ces actifs incorporels, à l'échelle internationale : l'une des principales conclusions de ce document est que les initiatives volontaires apportent une importante

30. *Op. cit.* (248). La note 16 du ch. 1 renvoie à la question centrale de la branche de la théorie de la finance et de l'organisation, désignée sous l'appellation de « théorie des mandats », Jensen et Merkins (406).

contribution à l'accumulation mondiale de ces deux actifs, même s'il reste beaucoup à faire.

Selon la formule lapidaire de S. Antoine : « *Le développement durable a droit de cité depuis Rio, mais il est nu... il faut aller plus loin, donner la boîte à outils... Le développement durable repose largement sur le volontariat ; ni la coercition, ni la fonctionnarisation ne vont dans le sens du renforcement des responsabilités qu'il implique.* » (105).