

LA RSE

MAÎTRISER
COMPRENDRE
AGIR

PHILIPPE JOURDAN

VALÉRIE JOURDAN

JEAN-CLAUDE PACITTO



LA GÉNÉALOGIE DE LA RSE

1.1. UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

Il est difficile de dater l'apparition du concept de RSE dans les pratiques managériales. Souvent considérée à tort comme une évolution au cours des vingt dernières années de la gouvernance des entreprises liée à la prise en compte des enjeux de l'urgence climatique, de la pénurie des ressources ou de l'aggravation des injustices sociales, la RSE est en réalité bien plus ancienne. Pour Mignon et Sarant (2016), la RSE accompagne une forme de remise en cause du capitalisme dès le XVIII^e Siècle. Les auteurs présentent toutefois Henry Ford comme « *l'entrepreneur pionnier de la RSE* » soulignant l'aspect visionnaire de ses actions paternalistes et philanthropiques (introduction de la journée de travail de huit heures, imposition d'un salaire minimum, etc.) au début du XX^e Siècle. En cela, la RSE pourrait être perçue comme un élément intrinsèque de l'histoire du capitalisme, remettant en cause les pratiques traditionnelles des affaires et encourageant une approche plus éthique des affaires. C'est le sens du propos de Gallenga (2013) qui considère qu'il est erroné de considérer la RSE comme une pratique managériale à part, mais qu'il convient de l'appréhender comme une redéfinition, plus ou moins radicale, des pratiques entrepreneuriales. À ce titre, il est difficile d'en dater l'acte fondateur.

L'approche généalogique de la RSE, perspective adoptée par Acquier et Aggeri (2015), présente l'intérêt de rapprocher l'évolution du concept de RSE de celle des pratiques des entreprises. Les auteurs soulignent que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est remise sur le devant de la scène à chaque fois que la croissance des entreprises s'accompagne d'une interrogation sur ses responsabilités en matière sociale, environnementale

et de gouvernance. Ils distinguent dès lors quatre grandes étapes de la naissance de la RSE aux États-Unis à sa diffusion dans d'autres économies de marchés et contextes culturels.

1.1.1. : L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE DE RESPONSABILITÉ : SOCIALE AUX ÉTATS-UNIS ET EN EUROPE

Elle remonte au début du 19^e Siècle et accompagne une interrogation sur les rapports entre l'entreprise et la société, sans pour autant relever d'une remise en cause profonde du capitalisme. Il faudra toutefois attendre le rapport Bowen (1953), intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, pour disposer d'une approche théorique de la responsabilité sociale des entrepreneurs, structurée autour des dimensions de « *public service* » et de « *trusteeship* » (Gond, Igalens, 2016). La notion de « *public service* » désigne les missions qui profitent à la collectivité, promeuvent l'intérêt général et garantissent l'égalité d'accès pour tous les citoyens. Le terme de « *trusteeship* » s'applique lui à l'administration de biens ou de services dans l'intérêt général, l'accent étant mis sur la confiance, la responsabilité et la transparence¹. Cette notion de responsabilité sociale des entrepreneurs, au service de l'intérêt général, n'est pas étrangère à la pensée religieuse protestante (évangélique en l'occurrence), l'ouvrage fondateur de Bowen étant commandité par le *Federal Council of the Churches of Christ in America*. Bowen s'adresse dans son ouvrage aux entrepreneurs en tant qu'individus, même si ses propos portent sur la responsabilité sociale des entreprises. Il définit la responsabilité sociale des entrepreneurs comme « *l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, des décisions ou des lignes de conduite souhaitables en termes d'objectifs et d'utilité pour la société entière* ».

Bowen rend un hommage appuyé, en lui consacrant tout un passage, à la doctrine sociale de l'Église catholique, précurseur dans la formulation d'une éthique sociale des entrepreneurs. On peut ainsi citer deux encycliques papales. Celle de Léon XIII en 1891 sur la condition ouvrière « *Rerum Novarum* » qui s'inscrit dans une dénonciation des excès du capitalisme et du socialisme et souligne l'impérieuse nécessité de prendre « *des mesures promptes et efficaces, [pour] venir en aide aux hommes des classes inférieures, attendu qu'ils sont pour la plupart dans une situation*

1. Ce terme a ici une acception différente de la réalité qu'il désigne en Droit américain. Le « *trusteeship* » désigne en droit des affaires anglosaxon une forme de tutelle ou d'administration fiduciaire. Le trustee est la personne chargée de gérer et d'administrer des biens au nom d'un bénéficiaire, dans le cadre d'un trust financier ou d'une succession.

d'infortune et de misère imméritées. ». Enfin, celle de Pie XI sur la justice sociale dans la foulée de la crise de 1929, intitulée « *Quadragesimo Anno* » (15 mai 1931), qui préconise l'établissement d'un ordre social fondé sur le principe de subsidiarité, c'est-à-dire de délégation ascendante ou descendante de l'action publique à l'entité la plus proche des publics concernés par cette action¹. En dehors du champ social, Bowen aborde le sujet de la propriété des terres et des ressources naturelles dont il indique qu'elle « *implique une responsabilité et une modération particulière des propriétaires, car ce sont des dons de Dieu destinés à être utilisés par toute l'humanité, y compris les générations futures* » (p. 34). Les fondements sont ainsi posés d'une Responsabilité Sociale des Entreprises basée sur la justice sociale et la protection des ressources communes.

1.1.2. : LA RATIONALISATION DES RAPPORTS ENTRE LES : ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ ENTRE 1965 ET 1980

Dans l'agitation sociale des années 1960 et 1970 (lutte contre la ségrégation raciale, opposition à la guerre du Vietnam, apogée de la contre-culture hippie, etc.), la légitimité des grandes entreprises est fortement contestée. Le consumérisme est dès lors questionné, et cette remise en cause se traduit par un renforcement de la réglementation et des normes en matière de qualité et de sécurité des produits, dont l'automobile est un exemple. En 1965, l'avocat Ralph Nader provoque une onde de choc aux États-Unis en publiant un ouvrage « *Unsafe at any speed* », dénonçant l'absence de préoccupations des grandes entreprises automobiles américaines (General Motors, Ford, Chrysler, etc.) pour diminuer le nombre de morts à la suite d'accidents routiers aux USA (environ 50.000 individus chaque année)². Les préoccupations raciales et sociales de la société américaine auxquelles s'ajoutent la montée en puissance des mouvements consuméristes créent alors un lourd climat d'activisme social.

En réponse, et sous l'impulsion de chercheurs de la Harvard Business School, de nouveaux outils et de nouvelles règles de management et d'audit se mettent en place dans les entreprises. Cette approche pragmatique des changements nécessaires s'incarne en particulier dans le courant de la *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976). Ce courant de pensée s'intéresse à la capacité d'une entreprise à s'adapter et à

1. Rappelons que ce principe de subsidiarité qui trouve son origine dans la doctrine sociale de l'Église catholique forme l'un des principes d'action de l'Union Européenne.
2. L'auteur pointe en particulier le cas de la Chevy Corvaire de General Motors qu'un défaut de suspensions rendrait dangereuse.

répondre de manière proactive aux attentes et aux besoins de la société dans laquelle elle opère. Il s'agit ici d'inscrire la démarche de l'entreprise dans une réactivité dynamique et adaptable aux attentes changeantes de la société, en allant au-delà de la simple responsabilité sociale des entreprises (RSE).

1.1.3. : LA RECHERCHE D'UNE INTÉGRATION DES CONCEPTS : DE LA RSE ENTRE 1989 ET 2000

La situation économique dégradée dans les années 80 entraîne un recul de la RSE qui semble passer au second plan. Les chercheurs universitaires anglosaxons mesurent entre temps la nécessité de proposer une théorie intégratrice de la RSE en vue d'unifier des définitions et des champs d'application de plus en plus hétérogènes. Deux cadres théoriques se détachent sans toutefois parvenir à une définition univoque et intégratrice de la RSE :

- La *performance sociétale* (Carroll, 1979, 1991, 1999) qui met l'accent sur l'impact des politiques RSE sur la performance globale de l'entreprise et sur une évaluation des résultats en rapport avec les moyens engagés dans les politiques sociales mises en œuvre. L'accent est ici mis sur la contribution de la RSE à la réussite économique. De nombreuses études statistiques sont menées pour démontrer le lien entre la responsabilité sociale et la performance financière de l'entreprise, toutes n'étant pas concluantes sur ce point (Margolis et Walsh, 2003).
- La *gestion des parties prenantes* (Freeman, 1984 ; Freeman et Edward, 1999) émerge rapidement comme le cadre théorique dominant dans la conceptualisation et la réalisation des stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des entreprises. La notion de parties prenantes fait référence à tous les acteurs (fournisseurs, sous-traitants, clients, actionnaires, salariés, investisseurs, public, etc.) porteurs d'intérêt vis-à-vis de l'entreprise, et dont il convient de prendre en compte les attentes spécifiques. La théorie des parties prenantes substitue donc à la vision actionnariale de la firme une responsabilité élargie des dirigeants à tous les acteurs clés, car ces mêmes acteurs dépendent directement ou indirectement des décisions de l'entreprise et de ses activités (Clarkson, 1995). Il en découle une approche participative et collaborative de la conception de la stratégie, qui repose sur la coopération négociée de tous les partenaires de l'entreprise dans la mesure où chacun y trouve son intérêt. En ce sens, le terme de *stakeholder* ou porteur d'intérêt se substitue à celui de *shareholder* qui désigne le seul actionnaire. La stratégie ne se concentre plus sur le seul enjeu de la mise en concurrence, mais se préoccupe également de l'impact de l'action de l'entreprise sur l'environnement et l'éthique

publique. Pour autant, Acquier et Aggeri (2015) déplorent à juste titre que la création de valeur à long terme pour l'entreprise qui résulte de la focalisation sur les intérêts des parties prenantes ne soit que trop rarement questionnée.

1.1.4. : LA REMISE EN CAUSE CRITIQUE DES PRATIQUES DE LA RSE (1995-)

À partir du milieu des années 1990, le courant critique en management¹ (CMS) met l'accent sur la déconnexion entre les approches théoriques de la RSE et les pratiques des entreprises. Ce courant de pensée met en particulier l'accent sur le rôle opaque joué par les cabinets de consultants lobbyistes dans la diffusion et la mise en œuvre des politiques de RSE dans les entreprises. C'est ainsi que les chercheurs en management questionnent l'hybridation des concepts de développement durable et de RSE qui ne relèverait pas d'une approche scientifique de la RSE mais d'une généralisation empirique des bonnes pratiques des entreprises. Or cette hybridation des concepts est en soi critiquable car elle ne propose pas de solutions radicales aux problèmes qu'elle entend résoudre (épuisement des matières premières, des ressources, des énergies fossiles, réchauffement climatique, etc.) s'inscrivant plutôt dans une démarche que Laufer (1996) qualifie de « *pansement symbolique* » aux crises du capitalisme.

L'un des mérites de ce courant de recherche est de nous éclairer sur la manière dont les organisations s'approprient les enjeux environnementaux sur lesquels elles choisissent de communiquer (Baret et Petit, 2010). C'est ainsi que Zadek (2004) distingue cinq étapes croissantes dans l'évolution de la stratégie RSE d'une entreprise. La posture défensive qui consiste à nier toute forme de responsabilité dans une pratique problématique ou bien de reporter sur d'autres le soin de la résoudre (« *La solution n'est pas de notre ressort* »). La mise en conformité qui vise à s'aligner sur les exigences normatives et réglementaires (« *Nous faisons tout ce qui nous est demandé* »). La pratique managériale qui intègre les enjeux de l'environnement dans les processus de gestion quotidienne de l'entreprise (« *C'est bien de business dont il s'agit !* »). La prise en compte dans la stratégie de l'organisation, dès lors que la RSE peut être utilement valorisée auprès des parties prenantes pour en retirer un avantage (« *Cela nous donne un*

1. Les Critical Management Studies (CMS) s'inscrivent dans le courant critique de la théorie des organisations. Elles cherchent à remettre en question l'ordre établi et les phénomènes de domination à divers niveaux tels que l'institutionnel, le social, l'économique, l'idéologique, etc. Si une partie du courant critique se réclame ouvertement de l'idéologie marxiste, la remise en cause emprunte à des courants d'influence très divers, féminisme, post-modernisme, post-structuralisme ou post-colonialisme (Huault, 2008).

avantage concurrentiel »). Et enfin, étape ultime, qui consiste à mobiliser toutes les parties prenantes pour une intégration de la démarche RSE dans les relations d'affaires avec chacune (« *Nous devons nous assurer que tout le monde le fait* »).

Ce rapide rappel historique montre à l'évidence que le concept de RSE est loin d'être figé. Il a su depuis son origine « capter » habilement les signaux de l'évolution de la société pour prendre en compte les attentes définies par la société civile, priorisées par les acteurs économiques et enfin, plus tardivement, inscrites dans les textes réglementaires et juridiques. Pour autant, aujourd'hui, la RSE semble traverser une crise, « tiraillée » entre les priorités écologiques, sociales et sociétales. S'y ajoute une interrogation, en particulier des plus jeunes générations, sur la capacité de la RSE à solutionner de manière durable et définitive les problèmes urgents qu'elle entend résoudre : le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, l'accentuation des inégalités entre les pays du Nord et du Sud, la remise en cause du néolibéralisme, etc. Cette crise s'inscrit en outre dans un contexte géostratégique mondial marqué par l'émergence d'un monde multipolaire et la remise en cause des instances de gouvernance mondiale issues de la seconde guerre mondiale, un obstacle supplémentaire au partage d'une vision commune des enjeux planétaires de la RSE.

1.2. LA CONCEPTION ÉTHIQUE DE LA RSE

Depuis la définition donnée par Bowen (1953) de la RSE, de nombreux chercheurs en sciences sociales ont donné leur propre définition du concept. La première grande famille de définitions s'appuie sur une conception fondée sur l'éthique en affaires (« Business Ethics »). Cette approche par l'éthique entre en concurrence avec deux autres conceptions, l'une fondée sur l'utilité sociale et l'autre sur la performance économique, ainsi que le souligne Jbara (2007). Elle recoupe pour partie la généalogie de la RSE, rappelée ci-avant, et formalisée par Acquier et Aggeri (2015).

L'approche éthique de la RSE s'inscrit en réalité dans une tradition de philanthropie corporative d'inspiration protestante dont les premières traces remontent au XVII^e Siècle aux États-Unis. La philanthropie corporative, qui se traduit par le don de ressources pécuniaires, en espèces ou autres (temps, expertises, compétences, etc.) aux communautés les plus démunies, prend aux États-Unis à partir du XIX^e Siècle, trois formes : la *charité* corporative (dons pécuniaires ou en espèces), le *bénévolat* corporatif (temps de salariés mis à disposition) et les *fondations* corporatives financées par des entreprises privées. Depuis les années 1990, on assiste

à une instrumentalisation de la philanthropie corporative, sous le nom de *strategic philanthropy* (Carroll, 2008), qui consiste à aligner les actions philanthropiques sur les objectifs, les missions et les valeurs de l'entreprise.

La formalisation proposée par Carroll (1991, 1999) reprend sous la forme d'une pyramide les dimensions de la RSE. L'auteur distingue quatre types d'obligations fondamentales pour les entreprises : elles doivent être économiquement rentables, s'inscrire dans le respect de la loi, être éthiques, et participer à des causes philanthropiques, parfois autoproclamées comme telles. La structure pyramidale indique une hiérarchisation des obligations, la rentabilité formant la base même de l'édifice, tandis que l'adhésion à des causes philanthropiques forme le sommet (*cf. figure 1.1*). Cette approche n'a pas manqué d'être critiquée par le courant néolibéral, pour qui les entreprises privées n'ont que deux obligations : la recherche du profit et une pratique honnête et de bonne foi des affaires, pour reprendre une argumentation ancienne (Levitt, 1958). Même si l'auteur lui-même a rejeté cette critique d'une hiérarchisation implicite des obligations (économiques, légales, éthiques, philanthropiques) des entreprises que suggérerait la perspective de la pyramide, force est de reconnaître que la représentation pyramidale minore les interactions entre les différentes responsabilités inhérentes à la RSE (Golli, Yahiaoui, 2009 ; Schwartz, Carroll, 2003).

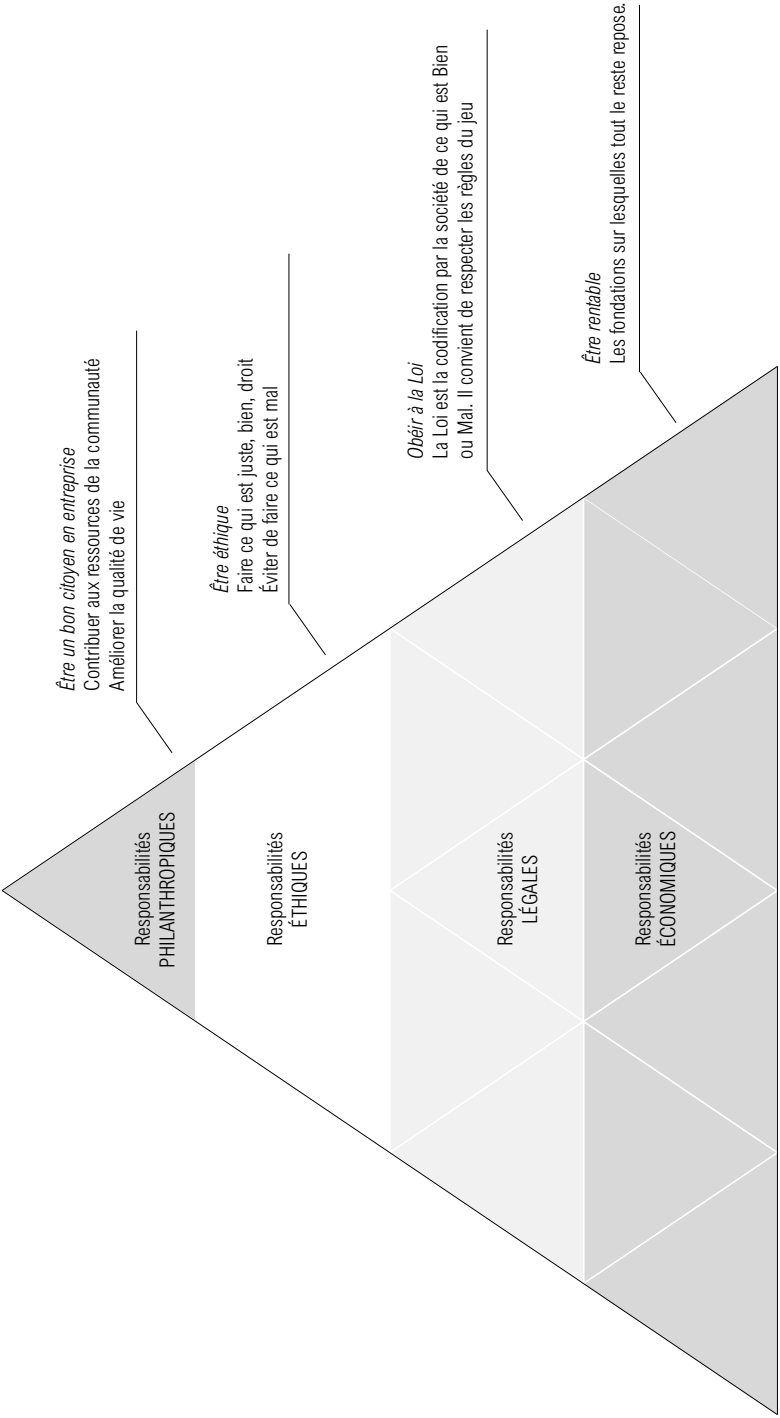


Figure 1.1 La Pyramide de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Source : adaptée de Carroll (1991), *Business Horizons*