

**REFLETS
PERSPECTIVES**
de la vie économique

© De Boeck & Larcier s.a., 2009
Éditions De Boeck Université
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

ISSN 0034-2971
Dépôt légal 2009/0074/162

ISBN 978-2-8041-0428-3

REFLETS PERSPECTIVES

de la vie économique

n° 4

Tome XLVIII

2009

La responsabilité sociétale de l'entreprise

Sous la direction de Valérie Swaen

Valérie SWAEN	Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?	5
Yves De CORDT	La responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux et les outils du droit des sociétés	11
François MAON	De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise	23
Annick CASTIAUX	Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation	37
Catherine JANSSEN , Stéphanie CHAVAGNE et Valérie SWAEN	L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle	51
Céline LOUCHE and Tom DODD	Re-Framing Corporate Social responsibility.....	59
Manal El ABBOUBI et Fatima El KANDOUSSI	Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire	69

Thibaud LEMERCIER	La RSE en Inde : vers le dépassement de la tradition philanthropique ?	79
Agnès FRANCOIS-LECOMPTE	La consommation socialement responsable : oui mais... ..	89
Mikaël GLORIEUX	Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ?.....	99
Coline RUWET	Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique	109

Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?

Valérie Swaen *

La prise en compte de la responsabilité sociétale dans la gestion des entreprises s'est considérablement développée ces dernières années et a mis en évidence dans sa perspective normative le devoir des entreprises de tenir compte, en dehors de toute considération économique, de paramètres environnementaux et sociaux, tant dans leur fonctionnement que dans leurs politiques de développement à long terme (Persais, 2002).

Les pressions croissantes d'un ensemble d'acteurs économiques et sociaux, le besoin accru de transparence et la couverture médiatique des scandales financiers, sociaux et environnementaux expliquent en partie ce phénomène. En 2001, l'intérêt pour le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) s'est renforcé par la publication par la Commission européenne d'un livret vert et un an plus tard d'une communication intitulée « La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable ». La Commission y définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes [actionnaires, ONG, fournisseurs, clients, pouvoirs publics, etc.]* » (COM(2002)347 final, p. 5).

Dans le contexte de crise que notre société connaît actuellement, les systèmes financiers, économiques et de gouvernance traversent un moment de vérité sans précédent. Le monde est touché par une forte incertitude socio-économique et la méfiance est généralisée ; l'accélération du changement climatique et des changements démographiques appelle une (r)évolution politique, culturelle et technologique radicale. Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'approprier – avec plus ou moins de succès – les thèmes du développement durable et de la RSE dans leurs communications, dans leurs pratiques managériales, dans leurs stratégies, dans leurs cultures.

Les entreprises sont aujourd'hui désireuses de recruter, former et impliquer des managers soucieux de placer le leadership responsable au cœur de leur vision, de leurs apprentissages et de leurs attitudes, des managers capables de s'approprier et d'approfondir des questionnements, des outils, des valeurs et des comportements

* Professeur associé à l'Université catholique de Louvain, (Louvain-la-Neuve, Belgique) et à l'IESEG School of Management, (Lille, France). Co-responsable avec Jan Noterdaeme du Louvain CSR Network (www.uclouvain.be/csr-network). E-mail: valerie.swaen@uclouvain.be

susceptibles de contribuer à une vision repensée de la place de l'humain dans les entreprises et de l'articulation entre l'économie, le social et l'environnement.

Cependant, en dépit de l'intérêt managérial croissant pour la RSE, la nature de ce concept, sa mesure et ses impacts restent des sujets de recherche très controversés. Il existe presque autant de définitions de la RSE que d'organismes et de chercheurs qui s'intéressent à ce sujet, ce qui complique la comparaison des résultats des études menées. De plus, les recherches concernant les effets de la RSE donnent des résultats parfois contradictoires et ne permettent pas de répondre de manière unanime aux questions que se posent les managers sur les bénéfices associés à une démarche socialement responsable.

Dans ce numéro consacré à la responsabilité sociétale de l'entreprise, notre objectif est de sensibiliser le lecteur à quelques axes de réflexion choisis parmi l'ensemble des débats actuels qui marquent les recherches sur la RSE. Les dix articles qui forment ce numéro concernent des réflexions conceptuelles sur la RSE, sa définition, sa mise en place dans l'entreprise ainsi que la discussion de cas concrets dans des contextes aussi variés que la Belgique, le Maroc et l'Inde.

Tout d'abord, sous couvert de l'analyse du concept d'intérêt social des sociétés commerciales, Yves De Cordt livre le point de vue du droit des sociétés sur la RSE. Dans son article « La responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux et les outils du droit des sociétés », l'auteur défend la thèse selon laquelle les normes régissant les sociétés commerciales contiennent des instruments et des techniques de promotion de la RSE. L'idée centrale de cet article est de faire réfléchir le lecteur aux éléments favorables à la RSE dans un ensemble de règles où on ne s'attend pas nécessairement à les trouver. L'article démarre par une analyse du concept clé d'intérêt social, critère ultime de la légitimité et de l'efficacité des actes et des décisions de la société commerciale. L'auteur soutient que cette notion d'intérêt social – qui n'est pas définie par le code des sociétés – ne saurait se limiter à l'intérêt commun des actionnaires, et est en faveur d'une conception élargie qui inclut la prise en compte des préoccupations des détenteurs d'enjeux pour assurer la continuité et le profit à long terme de l'entreprise. L'auteur analyse ensuite différentes dispositions du code des sociétés – favorables à la RSE par leur attention aux détenteurs d'enjeux – que sont les dispositions relatives à la protection du capital, au contrôle des comptes, aux conflits d'intérêt et aux assemblées générales. Enfin, l'auteur examine la dynamique de la gouvernance d'entreprise et le lien entre RSE et transparence.

Les quatre articles suivants partent d'un constat commun : les difficultés que rencontrent les entreprises à intégrer de manière cohérente et crédible cette notion de RSE dans leurs activités et plus particulièrement dans leurs stratégies. En effet, les dirigeants éprouvent des difficultés à donner du sens au concept de RSE, et partant, à l'incorporer dans la gestion stratégique et la gestion opérationnelle des activités de leur entreprise.

S'appuyant sur ce constat, François Maon dans son article, « De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise », propose un modèle d'intégration des principes de RSE dans la stratégie et la pratique des entreprises. Ce modèle repose sur quatre défis majeurs : un défi d'intellection (ou « comment donner du sens à la RSE ? »), un défi d'implication (ou « comment engager durablement les parties prenantes ? »),

un défi d'implémentation (ou « quelles compétences mobiliser et développer pour traduire les lignes stratégiques en pratiques opérationnelles ? ») et un défi d'inspiration (ou « comment inspirer la base de l'entreprise par un leadership adapté ? »). La contribution majeure de cet article est d'offrir des perspectives de réflexion concrètes aux managers face au challenge de l'intégration de la RSE dans la stratégie de leur entreprise, au-delà de simples déclarations d'intention.

Ensuite, l'article proposé par Annick Castiaux – « Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation » – étudie les interactions possibles entre RSE et innovation : la RSE est-elle une nouvelle contrainte qui pèse sur la capacité d'innovation de l'entreprise ou est-ce au contraire un tremplin à l'innovation ? S'appuyant sur les rapports annuels de différentes entreprises des secteurs pharmaceutique et informatique, l'analyse réalisée suggère que les actions de RSE actuellement mises en place par les entreprises contribuent davantage à une meilleure gestion des affaires courantes qu'en l'exploration d'opportunités nouvelles. L'auteur propose en conclusion de distinguer quatre postures d'entreprises responsables en matière d'innovation en fonction du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise (d'un non-alignement stratégique à une RSE intégrée) et du degré d'innovation (de l'exploitation/amélioration à l'exploration/innovation plus radicale). Cet article a le grand mérite de poser une question importante pour la survie des entreprises ainsi que les premiers jalons d'une réflexion théorique sur le sujet, illustrée par des cas concrets issus de deux secteurs d'activité importants.

La quatrième contribution de ce numéro, corédigée par Catherine Janssen, Stéphanie Chavagne et Valérie Swaen, concerne « L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle ». Reposant sur une analyse de contenu et une analyse sémio-pragmatique de publicités télévisuelles, cet article a pour objectif d'analyser dans quelle mesure les publicités contiennent des messages – même implicites – liés à la RSE et dans quelle mesure ces messages sont en cohérence avec les engagements pris en la matière selon les rapports annuels publiés par les entreprises concernées. S'appuyant sur le premier axiome pragmatique de la communication selon lequel « *il est impossible de ne pas communiquer* » (Watzlawick *et al.*, 1967), cet article illustre que dans toute publicité, des messages de RSE peuvent être identifiés, analysés et interprétés par les récepteurs de cette communication. Les cas concrets étudiés montrent cependant que les entreprises rencontrent des difficultés à assurer une cohérence entre leurs politiques de RSE et leurs politiques de communication.

Enfin, l'article « Re-Framing Corporate Social Responsibility », corédigé par Céline Louche et Tom Dodd, adopte un regard critique sur le concept de RSE souvent considéré comme une dimension périphérique des affaires, déconnectée de la stratégie des entreprises. Les auteurs invitent le lecteur à repenser la finalité de l'entreprise et de notre système économique et à adopter une approche systémique de l'entreprise pour que la RSE puisse réellement être considérée comme un vecteur de changement vers un monde meilleur. Tout au long de cet article, le lecteur est invité à prendre part à un débat constructif sur la RSE présentée par les auteurs comme un stimulant pour repenser l'entreprise.

Ce numéro se poursuit par deux illustrations concrètes, au Maroc et en Inde, des difficultés qu'éprouvent les entreprises dans l'application des principes de la RSE dans leur gestion au quotidien.

Dans leur article « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi évoquent les récentes réformes juridiques et institutionnelles qui sont susceptibles de former un cadre d'accueil favorable à la promotion de la RSE au Maroc. Cependant, sur la base d'une enquête réalisée auprès de 16 entreprises du secteur agroalimentaire actives au Maroc, les auteurs montrent que les managers ont une compréhension limitée du concept de RSE, qu'ils associent avec le respect de la loi, du nouveau code de travail et la réalisation de quelques actions ponctuelles de philanthropie. De même en ce qui concerne les parties prenantes prises en compte par les managers, seuls les partenaires commerciaux que sont les clients et les fournisseurs sont généralement considérés lors de la prise de décision. Malgré un environnement institutionnel favorable à la promotion de la RSE au Maroc, les enjeux économiques dominent encore et toujours le mode de fonctionnement des entreprises du secteur agroalimentaire étudiées.

Ensuite, dans sa contribution intitulée « La RSE en Inde : vers le dépassement de la tradition philanthropique ? », Thibaud Lemerancier identifie quatre conceptions de la RSE dans les entreprises indiennes, correspondant aux modèles de la RSE dits « éthique », « étatique », « libéral » ou « des parties prenantes ». Encore une fois, cette contribution illustre que la plupart des entreprises continuent de considérer la RSE comme séparée de l'activité principale de l'entreprise, même si depuis les années 1990, l'auteur constate une certaine évolution vers une vision évoluée de la RSE, basée sur l'innovation sociétale pour assurer la durabilité économique de l'entreprise sur le long terme. Malgré plusieurs exemples de bonnes pratiques de RSE au sein d'entreprises indiennes, notamment dans le domaine de la protection de la santé et de l'environnement, les moyens financiers et humains sont en général encore trop limités pour en assurer la généralisation à d'autres entreprises ou à d'autres domaines.

Si les entreprises éprouvent des difficultés à intégrer les principes de RSE dans leur stratégie, qu'en est-il pour les clients ? Considèrent-ils les implications sociales et environnementales de leurs décisions d'achat et de consommation ? Utilisent-ils leur pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société ?

Agnès François-Lecompte – dans son article « La consommation socialement responsable : oui mais... » – propose une analyse des principaux facteurs susceptibles de motiver ou au contraire de freiner les comportements de consommation socialement responsable. Manque d'information, coûts engendrés par une consommation plus responsable et impression de renoncer au plaisir de consommer sont autant de raisons invoquées par les consommateurs pour justifier la non-prise en compte de considérations sociales et environnementales dans leurs achats. Cependant, l'article ouvre des pistes encourageantes pour développer la consommation socialement responsable, comme trouver les moyens de « valoriser » les consommateurs dans leurs achats responsables, ou encore le développement de labels nationaux pour servir de repères aux clients.

Dans la continuité de l'article d'Agnès François-Lecompte, Mikaël Glorieux – dans son article intitulé « Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ? »

– propose d'étudier la valeur ajoutée mais également les possibles écueils liés au label social belge qui émane de l'autorité publique. Ce label couvre l'ensemble de la filière de production et garantit que le produit/service qui en est porteur a été élaboré dans le respect des principes et droits fondamentaux au travail adoptés par l'Organisation Internationale du Travail. Il constitue un instrument que les entreprises peuvent utiliser pour mesurer et signaler à leurs parties prenantes leur engagement dans une démarche de RSE. Cet instrument émanant des pouvoirs publics, il peut être considéré comme plus crédible par les parties prenantes aux activités de l'entreprise. Cependant, il reste octroyé à la demande de l'entreprise pour laquelle le coût de la procédure de contrôle et la difficulté de déterminer tous les maillons de la chaîne de production restent des obstacles majeurs qui peuvent expliquer le manque de succès du label jusqu'aujourd'hui. En outre, il reste *a priori* difficile pour les parties prenantes aux activités de l'entreprise, notamment pour les clients, de connaître la portée exacte et le degré de réalisation des engagements que le label garantit. Bien que ce label constitue une avancée pour la RSE, force est de constater qu'il n'échappe pas aux difficultés.

Enfin, le dernier article de ce numéro « Faut-il supprimer le "E" de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique » est proposé par Coline Ruwet et pose la question de l'application de la RSE à tout type et toute forme d'organisation. Avec pour cadre l'étude du processus de création du guide ISO 26000 en matière de responsabilité sociale, l'auteur revient sur les ambiguïtés terminologiques qui entourent le concept de RSE. Est-ce un concept applicable uniquement aux grandes entreprises ? Est-ce un concept applicable uniquement aux sociétés commerciales ? Qu'entend-on par le « S » (social) de RSE ? L'article souligne que ce débat terminologique n'est pas sans conséquences sur les fondements du concept et les pratiques des acteurs. Derrière les bonnes intentions de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) en termes de développement d'un guide de Responsabilité Sociale de l'Organisation (RSO) applicable à tout type d'organisation, émergent de nombreuses questions et de nouvelles craintes, comme par exemple le probable faible niveau d'exigence d'une norme qui se veut « universelle ».

À la lecture de ce numéro sur la RSE, le lecteur averti aura compris que la RSE dépasse largement la démonstration d'une simple conscience sociale ou de comportements rapidement qualifiés de socialement responsables. Investir de l'argent dans des bonnes causes ne suffit pas : il faut profondément intégrer les questions sociales et environnementales dans les stratégies et les pratiques de l'entreprise. La RSE n'est pas une option à rajouter aux activités centrales de l'entreprise : elle a trait à la gestion même de l'entreprise.

Cependant, en pratique, les organisations ne peuvent se soucier activement de toutes les questions sociétales ; elles ont donc tendance à se concentrer sur les problèmes soulevés par les parties prenantes qui sont les plus visibles et les plus importantes selon les principes normatifs adoptés par l'organisation.

Ces principes doivent également être mis en pratique dans les opérations quotidiennes de l'entreprise via des processus organisationnels visant (1) à générer des informations sur les parties prenantes, leurs attentes, leurs perceptions à propos de l'entreprise, (2) à mettre sur pied des initiatives cohérentes avec les valeurs de l'entreprise et destinées à répondre aux demandes des parties prenantes, et (3) à évaluer les impacts de l'entreprise sur les questions sociales soulevées par les parties prenantes.

L'établissement de pratiques de RSE résulte donc d'un processus d'échange entre l'organisation et ses parties prenantes – que celles-ci fassent partie de l'organisation (parties prenantes internes) ou non (parties prenantes externes). En échange des ressources qu'elles apportent à l'organisation, les parties prenantes demandent que les activités et les impacts de l'organisation se conforment à leurs attentes. Par exemple, en échange de leurs apports financiers, des actionnaires et des investisseurs institutionnels peuvent exiger que l'entreprise n'opère pas dans des pays au régime dictatorial où les droits de l'homme ne sont pas respectés. De la même façon, en échange de leur fidélité, les consommateurs peuvent exiger des processus de production qui respectent l'environnement naturel ; en échange de leurs compétences et de leur enthousiasme, les employés peuvent exiger des conditions de travail saines et facilitant la coordination des vies privée et personnelle (Swaen et Maignan, 2004).

Difficile d'imaginer qu'une « théorie de la RSE » soit construite et acceptée par tous dans un futur proche. La RSE est une collection complexe de facteurs qui ne recouvrent pas la même signification au travers de tous les contextes. La nature des responsabilités de la firme est déterminée par l'ensemble des questions, des besoins et des droits des parties prenantes impliquées. Il faut donc définir la RSE en référence aux caractéristiques uniques de l'environnement opérationnel dans lequel l'entreprise évolue. Une mesure universelle unique du degré de RSE simplifierait sans doute à outrance ce construit complexe au lieu de travailler avec cette complexité.

Pour terminer, nous tenons à remercier chaleureusement Christian Valenduc, rédacteur en chef de la revue *Reflets et Perspectives de la Vie Économique* pour l'opportunité qu'il nous a offerte de diriger ce numéro sur le thème de la RSE ; ainsi que les différents auteurs – par ordre alphabétique, Annick Castiaux, Stéphanie Chavagne, Yves De Cordt, Tom Dodd, Manal El Abboubi, Fatima El Kandoussi, Agnès François-Lecompte, Mikaël Glorieux, Catherine Janssen, Thibaud Lemerrier, Céline Louche, François Maon et Coline Ruwet – qui ont accepté de relever le défi et de nous faire part de leurs réflexions sur ce sujet de recherche en constante évolution...

BIBLIOGRAPHIE

- COM(2002)347 final, Communication de la Commission des Communautés européennes concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, disponible sur <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:FR:PDF>
- Persais, E. (2002), « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5, 3, 195-230.
- Maignan, I. et Swaen, V. (2004), « La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et manageriale », *Revue Française du Marketing*, 200, 5/5, 51-66.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., et Jackson, D. D. (1967), *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, New York: Norton.

La responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux et les outils du droit des sociétés

Yves De Cordt *

Résumé – Cet article livre le point de vue du droit des sociétés sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il s'agit de montrer en quoi les normes de hard law ou de soft law régissant les sociétés commerciales peuvent constituer le fondement originel de la RSE et comportent des instruments de sa promotion et de défense des détenteurs d'enjeux. L'objectif est aussi de convaincre les sociétés commerciales qu'elles ont intérêt à tenir compte des préoccupations de leurs parties prenantes pour assurer leur continuité et leur profit à long terme. À cet égard, la RSE apparaît comme un remède à la crise actuelle et un moyen de prévenir les crises futures. Dans cette perspective, l'article tente de répondre à certaines questions importantes. Comment définir le concept légal d'« intérêt social » ? Quel pourrait être le rôle des organes de la société commerciale (conseil d'administration, management, commissaire réviseur, assemblée générale...) et des actionnaires eux-mêmes dans le domaine de la RSE ? Y a-t-il un lien entre RSE et transparence ?

Mots clés – responsabilité sociétale des entreprises, détenteurs d'enjeux, droit des sociétés, gouvernance d'entreprise, intérêt social, capital, fonds propres, contrôle des comptes, conflits d'intérêts, actionnaires, assemblée générale, transparence.

CODE JEL : K22

Abstract – This contribution gives the corporate law's point of view about corporate social responsibility (CSR). The aim is to show how the hard law and the soft law governing companies could be the original foundation of CSR and offer the legal tools to promote CSR and to defend stakeholders likely to be mobilised within the firm. The aim is also to convince the companies that taking into account the concerns of the

* Y. De Cordt est professeur à l'Université catholique de Louvain, président du CRIDES-Jean Renault, rédacteur en chef de la *Revue pratique des sociétés* et avocat au barreau de Bruxelles (yves.decordt@uclouvain.be - yves.decordt@eubelius.com).

stakeholders could contribute to their long term profit, their strong success and their long-lasting development. In this respect, CSR could be one of the best solutions to get out of the financial crisis and to avoid future crisis. In this perspective, the article intends to answer some important questions. How to define the legal concept "social interest"? What could be the role of the company's organs (board of directors, management team, audit team, general meeting...) and of the shareholders themselves in the CSR field? Is there a link between CSR and transparency?

Keywords – corporate social responsibility, stakeholders, corporate law, corporate governance, social interest, capital, assets, audit and accountancy, conflict of interests, shareholders, general meeting, transparency.

1 INTRODUCTION

Dans le cadre de cette contribution, je souhaite livrer le point de vue du droit belge des sociétés sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), définie comme un processus de perfectionnement par lequel, en concertation avec les personnes susceptibles d'affecter ses activités ou d'en être affectées, une entreprise intègre, de manière volontaire, authentique et cohérente, des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans sa gestion et l'exercice de ses activités. En fonction de son secteur et de sa taille, l'entreprise définit, selon les contextes, ses *stakeholders* significatifs (actionnaires, travailleurs, clients, fournisseurs...).

Il s'agit de montrer que les normes régissant les sociétés commerciales les plus sophistiquées, qu'elles relèvent de la *hard law* (droit positif) ou de la *soft law* (autorégulation), peuvent constituer le fondement de la RSE et comportent des instruments de sa promotion, en synergie avec d'autres branches du droit (droit du travail, droit fiscal, droit de l'environnement...).

Dans un contexte de crise financière, notamment causée par une obsession de la rentabilité à court terme et une prise de risques excessive, l'objectif est aussi de convaincre les sociétés anonymes qu'elles ont intérêt à tenir compte, de manière équilibrée, des préoccupations des détenteurs d'enjeux et à assumer ainsi une part importante de RSE, qui apparaît alors comme un remède à la crise actuelle et un moyen de prévenir les crises futures.

2 L'ENTREPRISE SOUS LE COUVERT DE LA SOCIÉTÉ ANONYME

Selon les domaines du droit, l'entreprise est multiforme : commerçant, société, ASBL, employeur, contribuable... On peut la définir comme une organisation dynamique et durable de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique permettant l'attribution de revenus à ceux qui y ont contribué.

La structure juridique privilégiée des grandes entreprises est la société anonyme, dotée de la personnalité juridique, qui apparaît, selon les cas, comme l'« armature juridique » de l'entreprise ou un simple « produit financier » (Dieux, 1993). La société anonyme – structure hiérarchisée de pouvoirs (assemblée générale, conseil d'administration et commissaire) – rassemble des capitaux davantage qu'elle ne réunit des associés. Chaque actionnaire affecte une partie de son patrimoine à la souscription d'actions représentatives du capital et seule cette mise subit le sort de la société concernée. Ce placement est le plus souvent anonyme puisque, la solvabilité personnelle des actionnaires étant indifférente, les créanciers et les autres actionnaires n'ont aucun intérêt à connaître l'identité du possesseur des titres : seules comptent les valeurs apportées (Ripert, 1951).

En vertu du principe de la libre cessibilité des titres, les actionnaires peuvent plus aisément veiller à la meilleure affectation possible de leurs ressources en vendant leurs actions de telle société pour investir les sommes obtenues dans telle autre, jugée plus rentable. L'actionnaire n'est pas irrémédiablement lié à une société anonyme puisque, sans affecter le fonctionnement de la société concernée, il peut s'en détacher en trouvant, le cas échéant sur un marché financier, un acquéreur prêt à lui payer le prix de ses titres. Cette libre négociabilité constitue un second degré de limitation de responsabilité, qui réduit encore le risque assumé par les actionnaires, par rapport à celui des autres *stakeholders*, et déforce l'idée selon laquelle ils seraient « propriétaires » de l'entreprise.

La RSE peut être conçue comme une contrepartie du privilège de la responsabilité limitée des associés, qui ne leur a pas été octroyé pour gérer la société dans leur intérêt propre mais pour que l'entreprise assume une fonction d'utilité sociale. Si la possibilité a été donnée aux agents économiques de limiter leur responsabilité, sous le couvert de personnes morales, c'est parce que l'on a jugé préférable, dans l'intérêt général, que des risques importants et nécessaires au développement économique soient supportés par des structures capables de les assumer.

3 LE CONCEPT CLÉ D'INTÉRÊT SOCIAL

Même s'il constitue le critère ultime de la légitimité et de l'efficacité des actes et des décisions de la société, l'intérêt social – notion fonctionnelle et mimétique – n'est pas défini par le Code des sociétés. L'enjeu est de savoir s'il s'identifie avec l'intérêt commun des actionnaires, avec l'intérêt de la société ou avec l'intérêt de l'entreprise (De Cordt, 2008) ?

En l'absence de définition légale, l'intérêt social ne saurait, selon moi, être réduit à l'intérêt commun des actionnaires. Dotée d'une personnalité morale, la société a un intérêt propre, autonome, qui transcende celui des actionnaires et implique sa continuité et son expansion. Une société anonyme ne peut rationnellement agir et se développer qu'en tentant de promouvoir en harmonie les intérêts des personnes qui l'entourent. La mesure dans laquelle elle est sensible à l'intérêt de telle ou telle partie prenante s'apprécie, en chaque occurrence, en fonction de l'objet de la décision, de ses effets externes et de son contexte (continuité – crise).

L'intérêt des partenaires peut être appréhendé comme une contrainte qui s'impose dans un modèle de maximisation du profit en faveur des actionnaires et oblige la société à ne pas nuire à autrui. Mais une gestion qui poursuit un intérêt purement financier est à l'évidence moins efficiente qu'une gestion recherchant l'« optimisation » du profit, en tenant compte de celles et ceux qui exercent un droit sur l'actif social de la société. Les organes d'une société anonyme doivent dès lors être encouragés à tenir compte des préoccupations des détenteurs d'enjeux dans la pesée des intérêts à laquelle ils se livrent avant chaque décision. Ils peuvent s'en servir comme d'un outil de gestion permettant d'assurer le développement de la société ainsi que sa capacité à générer des bénéfices et à améliorer sa place sur le marché. La conception large de l'intérêt social offre également la possibilité à ces organes de prendre, sans engager leur responsabilité à l'égard des actionnaires, des décisions dont la rentabilité n'est pas directement perceptible.

4 LES DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS FAVORABLES À LA RSE

Plusieurs dispositions du Code des sociétés (CS), par leur attention aux *stakeholders*, peuvent être considérées comme des leviers de la RSE. Dans le cadre limité de cet article, on se limitera aux dispositions relatives à la protection du capital, au contrôle des comptes, aux conflits d'intérêts et aux assemblées générales (Malherbe et De Cordt, 2009).

4.1 Le capital, gage commun des créanciers

La transparence joue un rôle important pour rassurer les *stakeholders* quant à l'intégrité du capital. Les apports des actionnaires forment le capital nominal de la société, divisé en actions. Conformément au principe de l'intangibilité, les actionnaires ne peuvent entamer le capital social, que ce soit en récupérant leurs mises ou en s'octroyant des dividendes fictifs. Mais l'exercice de l'activité peut évidemment réduire la valeur des actifs.

Le droit belge impose aux fondateurs la rédaction – préalable à la constitution de la société – d'un plan financier dans lequel ils justifient le montant du capital mis à sa disposition. Leur responsabilité peut être engagée en cas de faillite dans les trois ans de la constitution, s'il s'avère, à la lecture du plan financier, que le capital social était, dès l'origine, manifestement insuffisant pour l'exercice de l'activité projetée durant deux années. Selon moi, les fondateurs devraient être encouragés à défendre un projet « RSE » dans ce plan financier.

Pour assurer le développement de l'entreprise, le législateur impose à l'assemblée générale d'affecter annuellement 5 % des bénéfices à une réserve légale, jusqu'à ce qu'elle atteigne 10 % du capital. Le législateur pourrait renforcer cette obligation pour promouvoir la RSE.

En outre, les réductions de capital ne peuvent être décidées par l'assemblée générale que dans le respect de l'intérêt des créanciers, qui peuvent être protégés par l'octroi de sûretés. Le capital est également préservé dans le cadre d'opérations sensibles telles que les apports en nature, les acquisitions d'actions propres et les restructurations.

4.2 Le contrôle des comptes

La protection des *stakeholders* implique le contrôle de la santé financière de la société anonyme telle que reflétée par ses comptes. Cette mission de confiance – assurée dans l'intérêt général – a été confiée à un commissaire, membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, dont le rôle est important dans la RSE.

Le rapport de gestion du conseil d'administration contient un exposé sur l'évolution des affaires de la société ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée. Dans la mesure nécessaire à la compréhension des données comptables, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance financière et non financière ayant trait à l'activité de la société (ex. : informations relatives à l'environnement et en personnel).

Dans un domaine où les apparences sont déterminantes, l'indépendance du commissaire assure la crédibilité de ses rapports et renforce la légitimité des décisions de la société. Cette indépendance est à la fois une garantie en faveur des créanciers et un moyen de renforcer la confiance des marchés à l'égard des informations diffusées. Afin de favoriser cette indépendance, le Code des sociétés règle la durée du mandat du commissaire et limite les possibilités de le révoquer. Dans le même souci, le Code définit strictement ses conditions de rémunération (équilibre entre les prestations de révision et les prestations exceptionnelles).

En outre, le commissaire assume, en faveur des représentants des travailleurs, des tâches de certification, d'analyse et d'explication des informations transmises au conseil d'entreprise. Les représentants des travailleurs disposent dès lors d'un droit de veto sur sa nomination, son renouvellement et sa révocation.

Pour renforcer la gestion des risques, un comité d'audit doit désormais être constitué dans les sociétés cotées. Il est chargé du suivi (i) de l'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) de l'efficacité de l'audit interne, (iv) du contrôle légal des comptes et (v) de l'indépendance du commissaire. Le comité d'audit fait rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions et identifie les questions pour lesquelles des améliorations sont nécessaires.

4.3 Les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts au sein des sociétés anonymes sont régis par l'article 523 CS, qui concerne les administrateurs, et par l'article 524 CS, qui s'applique à toute décision d'une société cotée concernant ses relations avec les sociétés du

groupe auquel elle appartient. Ces dispositions mettent en œuvre les principes de transparence et d'indépendance pour protéger les stakeholders.

4.3.a Le conflit d'intérêts d'un administrateur

Le Code des sociétés est sensible à la situation d'un administrateur ayant un intérêt opposé de nature patrimoniale à celui de sa société dans le cadre d'une décision qui relève du conseil d'administration. L'administrateur concerné doit informer les autres administrateurs et, le cas échéant, les commissaires. Le conseil d'administration ainsi averti délibère ; si la société fait publiquement appel à l'épargne, l'administrateur ne peut ni assister aux délibérations, ni prendre part au vote. Le procès-verbal de la réunion, repris dans le rapport de gestion, contient la déclaration de l'administrateur, décrit la nature de l'opération et précise sa justification et ses conséquences patrimoniales.

Si la procédure n'a pas été respectée et si l'autre partie en avait connaissance, la société peut obtenir la nullité de la décision. Même si la procédure a été respectée, les administrateurs sont personnellement et solidairement responsables du préjudice subi, par la société ou les tiers, à la suite de décisions qui leur ont procuré un avantage financier abusif.

4.3.b Les relations intra-groupe des filiales cotées

Afin de défendre les intérêts des *stakeholders* d'une société cotée, l'article 524 CS met en place une procédure visant à attirer l'attention des administrateurs d'une filiale cotée sur la licéité et l'opportunité d'une décision intra-groupe, au regard de l'équilibre du groupe auquel elle appartient (hypothèse de dépendance économique). Les décisions visées doivent être soumises à l'appréciation d'un comité de trois administrateurs indépendants. Le recours à de tels administrateurs, considérés comme les gardiens de l'intérêt des *stakeholders*, a introduit, dans la structure moniste (conseil d'administration), un « dualisme fonctionnel », qui distingue, au sein d'un organe, la fonction de gestion et celle de surveillance.

Pour être indépendant, un administrateur doit répondre à des critères fonctionnels, professionnels, commerciaux, financiers et personnels : ainsi, il doit ne pas avoir exercé, dans les cinq ans précédant sa nomination, un mandat exécutif auprès de la société ; il ne peut avoir fait partie, dans les trois ans précédant sa nomination, du « personnel de direction » de la société ; il doit ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital ; il ne peut entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une « relation d'affaires significative » avec la société. Lorsque la société est dotée d'un conseil d'entreprise, la nomination des administrateurs indépendants est portée à sa connaissance (article 526ter CS).

Le comité rend au conseil d'administration un avis motivé dans lequel il répond à la question suivante : la décision est-elle susceptible d'occasionner à la société un dommage manifestement abusif à la lumière de la politique menée ? Si le comité considère que la décision, tout en n'étant pas manifestement abusive, cause

un préjudice à la société, il précise les éventuels bénéfices compensatoires qu'elle comporte. Le conseil d'administration délibère en se basant sur l'avis. Le commissaire rend une appréciation quant à la fidélité des données figurant dans l'avis et la décision. La publicité de la procédure est réalisée sous le couvert du rapport de gestion. Les sanctions sont les mêmes que celles évoquées au point 3.3.a.

4.4 L'assemblée générale

4.4.a Le droit d'interpellation

L'assemblée générale exerce des pouvoirs importants d'un point de vue structurel et financier. Même si son droit de vote est minoritaire, tout actionnaire peut exercer un droit d'interpellation pour influencer la façon dont la société assume sa responsabilité sociétale. Encore faut-il que l'assemblée générale se réunisse et l'on peut regretter qu'en l'état, le conseil d'administration et les commissaires ne soient contraints de la convoquer qu'à la demande d'actionnaires représentant 20 % du capital, ce qui est un seuil trop élevé dans certaines sociétés.

Le droit de poser des questions aux administrateurs et aux commissaires appartient à tout actionnaire en vue de lui permettre, lors de l'assemblée générale, de contrôler l'organe de gestion, de délibérer et de décider en connaissance de cause. Ce droit connaît une double limite. Certaines communications risquent, en effet, de nuire gravement à la société, aux actionnaires ou au personnel de l'entreprise. Dès lors, les administrateurs peuvent, notamment, refuser de donner, en répondant à une question, des informations susceptibles de nuire à des négociations en cours, de profiter à un concurrent ou de violer une obligation de secret. La seconde limite tient à l'exigence d'un lien entre la question et l'ordre du jour.

La jurisprudence belge a eu l'occasion d'élargir la portée du droit d'interpellation dans le cadre de l'affaire Barco (Gand, 18 avril 2002, *T.R.V.*, 2002, p. 258). Le litige survint à l'occasion d'une assemblée générale de la société Barco, au cours de laquelle des actionnaires minoritaires « activistes de la paix » avaient posé des questions sur l'implication de la société dans la production de composants utilisés dans des systèmes technologiques d'armement. Pour éviter de répondre, le conseil d'administration provoqua la clôture de la séance de questions-réponses par un vote majoritaire de l'assemblée générale. Sans exclure que le droit de poser des questions puisse faire l'objet d'abus, les juridictions saisies par les actionnaires mécontents ont rappelé que ce droit ne peut être limité ni par les statuts ni par une décision de l'assemblée mettant fin prématurément au *question-time*. Elles ont estimé que des questions relatives à la part que représente, dans les résultats de la société, la production de pièces intégrées dans des instruments militaires doivent recevoir une réponse au moment où la communauté internationale régle la production d'armes par certains pays. Interdire un débat sur la politique menée par le conseil, lors de la discussion du rapport de gestion, reviendrait, en effet, à vider le droit d'interpellation de sa substance.

4.4.b La nullité des décisions

Le droit d'agir en nullité des décisions d'assemblées générales peut également constituer un instrument de RSE dans la mesure où elles représentent un enjeu pour les parties prenantes : variations du capital, nominations/révocations d'administrateurs, approbation des comptes, affectation du résultat, modification des statuts, restructurations...

L'article 64, 3° CS retient, comme causes de nullité, les hypothèses d'« excès de pouvoir » et de « détournement de pouvoir », qui se fondent sur l'idée que les sociétés anonymes fonctionnent comme des institutions publiques, par le biais d'organes dont les attributions sont finalisées. La notion de détournement de pouvoir vise l'irrégularité d'une décision quant à son but : c'est le cas lorsque l'assemblée utilise ses prérogatives dans l'intérêt exclusif de certains actionnaires. Il y va d'une tendance à l'objectivation : ce n'est plus un actionnaire majoritaire qui abuse de son droit de vote, c'est l'assemblée qui détourne son pouvoir.

Saisi par des actionnaires minoritaires, le juge ne peut certes s'immiscer dans la gestion de la société en substituant son appréciation à celle des organes compétents. Il n'est pas censé trancher des débats d'opportunité ; il doit s'assurer que la décision incriminée n'est pas manifestement contraire à l'intérêt social. Mais son pouvoir d'appréciation est assurément plus large lorsque la nullité est postulée par d'autres parties prenantes que les actionnaires.

Les demandes en nullité peuvent être introduites par toute personne qui peut établir un intérêt personnel, légitime et actuel (article 178 C5). La recevabilité de l'action de tout intéressé implique que, même unanimes, les actionnaires ne peuvent promouvoir l'intérêt social en toute liberté et sont soumis à l'obligation de ne pas nuire volontairement à la société et aux autres parties prenantes. Le mimétisme de l'intérêt social est ainsi confirmé : il paraît inconcevable qu'après avoir déclaré recevable une action introduite par une partie prenante et, partant, reconnu son intérêt à agir, le juge examine la validité de la décision querellée en appréciant l'existence d'un détournement de pouvoir à l'aune de l'intérêt commun des associés. La conception extensive de l'intérêt social est en quelque sorte consacrée par l'augmentation des défenseurs potentiels de cet intérêt.

5 LA DYNAMIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les scandales financiers, la globalisation des marchés financiers et le développement des technologies de l'information influencent la manière dont sont régulées les sociétés anonymes et expliquent l'engouement pour la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) ainsi que le développement des codes qui en énoncent les principes et les recommandations. En Belgique, on relève le Code belge de gouvernance d'entreprise à l'attention des sociétés cotées et le Code de gouvernance à l'attention des sociétés non cotées (« Code Buysse »).

Les principes et les recommandations de gouvernance d'entreprise visent à perfectionner l'organisation structurelle des sociétés anonymes, la composition de

leurs organes ainsi que l'exercice et le contrôle de leur gestion. Dans le souci d'un meilleur équilibre entre les intérêts en jeu, il s'agit d'une tentative de conférer aux dirigeants d'entreprise un degré d'autonomie adéquat, quelle que soit la structure – dispersée ou concentrée – de l'actionnariat.

La gouvernance d'entreprise repose sur les principes de transparence, d'indépendance et de loyauté ainsi que sur l'instauration du dualisme fonctionnel déjà évoqué. Les normes de gouvernance d'entreprise sont destinées à améliorer l'efficacité des firmes, l'allocation des ressources, l'attractivité des marchés financiers, la croissance économique et la création d'emplois. Les attentes des investisseurs, l'influence des médias et le rôle pernicieux des agences de notation et des analystes financiers ont un impact important sur le contexte juridique des sociétés cotées, à la recherche de véritables « labels de qualité ».

Par rapport au droit dur (*hard law*), fondé sur des règles de droit positif, le droit tendre (*soft law*), basé sur des normes relevant de l'autorégulation, est flexible et évolutif. Cette flexibilité permet aux sociétés cotées d'expérimenter différents systèmes de gouvernance selon leur marché, leur actionnariat, leur taille et leur époque. L'approche « *comply or explain* », qui est retenue par les codes, repose sur le constat de la diversité. D'une part, elle permet d'appliquer à une multitude de situations des principes auxquels les sociétés ne peuvent pas déroger. D'autre part, ces principes fondamentaux sont assortis de recommandations et de modalités dont il est permis de s'écarter, moyennant justification dans le rapport annuel, aussi longtemps que les principes ne sont pas altérés.

La souplesse quant au mode de gouvernance n'est fructueuse que si elle est contrebalancée par une transparence légalement imposée des choix déclarés de chaque société (De Cordt et Schaeken Willemaers, 2008). En effet, la publication de données fiables quant à la gouvernance de telle ou telle entreprise est fondamentale pour que les acteurs des sociétés cotées puissent exercer un contrôle « combiné ». L'équilibre consiste à faire reposer le respect des codes de gouvernance d'entreprise sur le contrôle externe, assuré par des investisseurs correctement informés, et sur les mécanismes internes de la société, tels que la participation aux assemblées générales. Ni la crise financière, ni les études statistiques optimistes quant au respect des codes ne justifient, selon moi, une remise en cause de la synergie nécessaire entre le droit positif, répondant au souci de sécurité juridique, et l'autorégulation, plus sensible aux pratiques et aux standards internationaux.

La gouvernance d'entreprise est de plus en plus sensible à la théorie des détenteurs d'enjeux, qui envisage la société anonyme comme une structure de coordination d'intérêts : ses dirigeants sont censés veiller à son bien-être en arbitrant les préoccupations de chaque partie prenante dans l'élaboration de stratégies à long terme. Parmi les codes de gouvernance d'entreprise recensés au niveau mondial, on peut distinguer ceux qui semblent se désintéresser des *stakeholders* ; ceux qui en font mention comme interlocuteurs sans être explicites sur une attitude à leur sujet ; ceux qui recommandent aux organes non seulement de faire preuve de transparence à leur égard mais aussi de ne pas les négliger dans l'intérêt même de la société ; ceux qui prennent en considération les préoccupations des parties prenantes en leur consacrant un chapitre spécifique ; et, enfin, ceux qui tiennent compte des *stakeholders* sous le couvert de la problématique de

la RSE. La majorité des codes reconnaissent expressément que le succès de l'entreprise, le profit des actionnaires, la sécurité et le bien-être des travailleurs ainsi que les intérêts de tous les *stakeholders* sont interdépendants (Mullerat et Brennan, 2005).

L'application des normes de gouvernance d'entreprise par les sociétés cotées est une manière d'assumer une part de RSE car elle leur permet de favoriser leur développement dans l'intérêt des détenteurs d'enjeux. Pour le surplus, la prise en compte des *stakeholders* par les sociétés anonymes varie, en intensité et en complexité, selon les pays :

- respect scrupuleux des obligations légales, quel qu'en soit le coût ;
- détermination des valeurs, des politiques, de la stratégie et du niveau de risque de la société ;
- prise en considération de l'impact des décisions sur les *stakeholders* ;
- management avec « effet-climat » (interne) ou « effet-image » (externe) ;
- poursuite d'une rentabilité à long terme et gestion des risques ;
- communication d'informations (financières et autres) pertinentes et fiables ;
- mise en place de mécanismes et d'instances de règlement des conflits avec les *stakeholders* ;
- comportement loyal, équitable, voire altruiste et pratique du dialogue à l'égard des *stakeholders*.

6 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Un régime cohérent de gouvernance d'entreprise doit encourager une coopération entre une société anonyme – structure juridique de l'entreprise par excellence – et ses partenaires afin d'établir un équilibre des intérêts propice à la création d'emplois, à la compétitivité de l'économie et à l'instauration de standards de vie élevés.

Les sociétés anonymes doivent comprendre que le niveau de communication praticable grâce aux technologies de l'information a intensifié l'observation critique à leur égard. Toute société anonyme ne se développe de manière durable et n'optimise son profit que si elle est sensible aux intérêts des parties prenantes. La continuité et la croissance d'une entreprise dépendent, non seulement de ses ressources, mais aussi de sa reconnaissance comme institution légitime. Pour assumer une authentique responsabilité sociétale, une entreprise doit maximiser sa plus-value économique, sociale et environnementale sur la communauté dans laquelle elle exerce ses activités, ce qui implique de réaliser ses profits dans le long terme, d'occuper une position compétitive sur le marché, de respecter les règles du jeu, de limiter les effets collatéraux causés par ses activités, de tenir compte des intérêts des autres membres de la société civile, d'assumer des obligations morales corrélatives, d'exercer des activités philanthropiques... La confiance qu'elle inspire ainsi crée un cercle vertueux et ses dirigeants doivent se montrer clairvoyants à cet égard.

L'entreprise doit évaluer ses performances sur la base de critères complexes tels que ses résultats financiers, sa cohésion organisationnelle, sa capacité

d'apprentissage, ses relations avec ses partenaires et sa contribution à la communauté locale. Une entreprise capable de reconnaître son interdépendance avec ses partenaires, de rencontrer leurs attentes et de réfléchir à des standards éthiques possède une ressource stratégique qui améliore son contrôle sur le changement des circonstances et accroît sa stabilité. L'entreprise peut aussi discerner dans les besoins de la communauté des opportunités de nouveaux marchés et améliorer ainsi son contexte concurrentiel.

De la même manière qu'une entreprise prospère qui néglige sa communauté n'est pas riche durablement, une entreprise est incapable de rencontrer des attentes sociétales si elle n'est pas commercialement compétitive et financièrement rentable. L'émancipation des dirigeants par rapport aux intérêts purement financiers, conquise dans le cadre de la RSE, peut s'avérer dangereuse si cette autonomie sert leurs propres intérêts. C'est précisément ce que tentent d'éviter les normes de gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, on peut suggérer que le rôle des administrateurs indépendants soit renforcé : leur nombre devrait être déterminé en proportion de la composition/taille du conseil d'administration et non arbitrairement fixé à trois, comme c'est le cas dans le Code des sociétés ; leur nomination par l'assemblée générale pourrait être assortie de l'avis favorable du conseil d'entreprise ; les critères « négatifs » d'indépendance devraient être complétés par des éléments « positifs », augmentant les chances qu'ils assument pleinement leurs responsabilités ; l'assemblée générale devrait davantage se préoccuper de l'expertise des candidats dans le domaine de la RSE ; leur révocation devrait être justifiée par de justes motifs.

La « *loi du marché* » impose aux sociétés cotées d'expliquer leur vision de l'intérêt social aux actionnaires actuels et potentiels. Il y va d'une conversion par le rayonnement : elles doivent leur faire comprendre les raisons de leur empathie à l'égard des autres stakeholders et assumer leur responsabilité sociétale en toute transparence. Plus elles communiqueront à propos de leur responsabilité sociétale, mieux leurs décisions seront comprises et acceptées, ce qui réduira le risque d'encourir la pire sanction redoutée, celle des marchés financiers.

BIBLIOGRAPHIE

- DE CORDT, Y. (2008), *L'intérêt social comme vecteur de la responsabilité sociétale*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- DE CORDT, Y. et SCHAEKEN WILLEMAERS, G. (2008), *La transparence en droit des sociétés et en droit financier*, Bruxelles, Larcier.
- DIEUX, X. (1993), « La société anonyme : armature juridique de l'entreprise ou "produit financier" ? », *Het vernieuwd juridisch kader van de ondernemingen*, Bruges, Die Keure, p. 83-130.
- MALHERBE, J., DE CORDT, Y. et al. (2009), *Précis de droit des sociétés*, Bruxelles, Bruylant.
- MULLERAT, R. et BRENNAN, D. (2005), *Corporate social responsibility: the corporate governance of the 21st century*, London, Kluwer Law International.
- RIPERT, G. (1951), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, L.G.D.J.

De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise

François Maon * 1

Résumé – L'analyse des engagements et initiatives de responsabilité sociétale développées par les entreprises contemporaines montre que régulièrement les déclarations et discours managériaux en la matière ne reflètent pas la réalité des pratiques mises en œuvre sur le terrain. Les éléments expliquant la persistance de ces écarts incluent notamment la difficulté pour les managers de faire sens du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE) ainsi que les complexités associées à sa mise en œuvre opérationnelle. Dans ce contexte, cet article met en évidence et explicite les défis centraux devant être relevés par l'entreprise en vue d'ancrer de manière effective la notion de RSE au cœur de sa stratégie et de ses activités quotidiennes. En particulier, quatre challenges interdépendants sont mis en lumière. Ces challenges sont respectivement relatifs aux exigences d'intellection, d'implication, d'implémentation et d'inspiration associées au développement par l'entreprise d'une démarche structurée de RSE.

Mots clés – responsabilité sociétale de l'entreprise, dialogue avec les parties prenantes, développement organisationnel.

CODE JEL : M14

Abstract – Studies of corporate social responsibility (CSR) practices regularly show that companies' rhetoric does not match the reality of their action. Potential explanations for

* François Maon, doctorant-chercheur au Louvain CSR Network, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Adresse : place des doyens, 1, B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. Courriel : francois.maon@uclouvain.be.

1. L'auteur tient particulièrement à remercier le lecteur anonyme ainsi que le Pr. Valérie Swaen pour leurs conseils et leurs commentaires constructifs sur des versions préalables de la présente contribution.

this gap include the difficulties managers have in making sense of the CSR concept and the complexities associated with making it operational. In this context, we give in this article some insights into the CSR organizational mainstreaming process by focusing on the core challenges companies have to take up in order to achieve a deep embedment of the CSR idea in their strategy and operations. More especially, we emphasize four key interdependent challenges for companies, respectively linked to the intellection, involvement, implementation and inspiration dimensions of the CSR journey.

Keywords – corporate social responsibility, stakeholder dialogue, organisational development.

1 INTRODUCTION

La notion de « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE) renvoie aux actions et engagements volontaires de l'entreprise porteurs d'un certain bien-être sociétal, au-delà de ce qui est prescrit par la loi (McWilliams et Siegel, 2001). Elle renvoie à une conception de l'entreprise selon laquelle cette dernière devrait non seulement se soucier de sa rentabilité et des attentes de ses actionnaires, mais également de l'impact écologique et social de ses activités, et ce en concertation avec ses parties prenantes. Les deux dernières décennies ont vu cette notion progressivement évoluer chez les praticiens du statut de phénomène de mode à celui de dimension essentielle à prendre en compte en vue de développer une activité rentable à long terme.

Dans cette optique, stimulée entre autres influences par l'impact croissant de groupes de pression, l'émergence progressive de tendances de consommation dites éthiques ou écologiques, et le développement de normes et cadres de référence aux niveaux nationaux et supranationaux, nombre de grandes entreprises contemporaines s'emploient aujourd'hui à se composer une image de « bon citoyen ». Ces entreprises s'efforcent de mettre en œuvre des programmes sociaux, environnementaux et philanthropiques, de réviser certains aspects de leurs stratégies commerciales, d'établir chartes éthiques et codes de conduite, ou de rejoindre des réseaux d'entreprises en vue de développer de nouvelles compétences. En outre, elles communiquent leur engagement sociétal en publiant des rapports de développement durable et en affichant publiquement leur sens moral.

2 EXERCICES RHÉTORIQUES ET PRATIQUES DE TERRAIN : LA RSE À L'ÉPREUVE DES FAITS

Au cœur du nouvel engouement « éthique » du monde de l'entreprise, un élément *a priori* anodin mais révélateur d'un certain état d'esprit managérial actuel ressort de l'analyse du discours entrepreneurial en matière de RSE. Telle une formule rhétorique incontournable, un même adage s'avère en effet publiquement utilisé par

les uns et les autres de façon récurrente lorsqu'ils en viennent à parler de leurs responsabilités envers la société. Cette formule consiste à alléguer que la RSE est « inscrite dans l'ADN de l'organisation ». Derrière cette métaphore « génétique » aujourd'hui devenue commune, des entreprises de tous horizons comme IBM, Starbucks, Nokia, McDonald's, IKEA, Groupama ou encore Dexia laissent entendre que la citoyenneté d'entreprise et la propension à contribuer au bien commun sont inscrites dans leurs gènes et constituent de la sorte une préoccupation incontestable de leurs activités.

Toutefois, quoique certaines exceptions viennent confirmer la règle et qu'une poignée de firmes aient effectivement construit initialement leur modèle d'entreprise sur des principes durables et responsables (par ex. la belge Ecover ou l'américaine Ben & Jerry's, maintenant propriété d'Unilever), le chemin de la RSE s'apparente généralement pour l'entreprise plutôt à un long processus d'adaptation organisationnelle et stratégique qu'à une disposition naturelle (Mirvis et Goo-gins, 2006). Aussi, le plus souvent, les réponses des entreprises à l'évolution des attentes et pressions sociétales auxquelles elles sont exposées ne mènent encore qu'au développement d'engagements déclaratifs divers et d'initiatives pouvant facilement être dissociées de l'activité fondamentale de l'entreprise. Dans les faits, des écarts importants subsistent entre aspirations et discours d'un côté et pratiques de terrain de l'autre (den Hond *et al.*, 2007). Et ce constat reste le plus souvent valide même pour des groupes et entreprises dont l'engagement en matière de responsabilité sociétale s'est progressivement imposé comme un élément réputationnel de premier ordre, comme cela s'avère être le cas pour le cimentier français Lafarge (Caramel, 2007). Fréquemment encore, davantage de ressources sont allouées à la communication des initiatives de RSE plutôt qu'au développement des initiatives elles-mêmes (Smith, 2003).

Au-delà de la volonté réelle de l'entreprise de considérer ses responsabilités envers la société et du coût financier à court terme associé au développement de politiques et initiatives de RSE constructives, les éléments venant expliquer ces différences persistantes entre rhétorique et réalité incluent d'une part les difficultés éprouvées par les managers à faire sens du concept de RSE (Nijhof et Jeurissen, 2006) et d'autre part les multiples complexités associées à l'incorporation systématique des principes de RSE dans la gestion stratégique et opérationnelle des activités de l'entreprise (Grayson et Hodges, 2006).

À la décharge des acteurs du monde de l'entreprise, la littérature professionnelle et académique en matière de RSE s'était jusqu'il y a peu révélée relativement peu prolifique concernant les processus d'intégration organisationnelle des principes de RSE et la mise en œuvre effective de politiques de RSE structurées. Le champ d'étude de la RSE était avant tout caractérisé par une profusion d'approches et de terminologies en matière de caractérisation du concept (voir Garriga et Melé, 2004) ainsi que par un certain foisonnement de travaux relatifs aux incitants et risques pour l'entreprise à mettre en place ou à communiquer autour de ses initiatives « responsables » (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Porter et Kramer, 2006). Récemment a émergé un courant de recherche plus dynamique et davantage orienté vers la compréhension des mécanismes d'implémentation des politiques et initiatives de RSE. Ces travaux comprennent à la fois des développements conceptuels et des

investigations empiriques, notamment relatifs aux développements organisationnels requis pour l'intégration de principes de RSE (Zadek, 2004), à la structuration de politiques stratégiques de RSE (Bondy *et al.*, 2004), ou à la compréhension des facteurs internes et externes du changement social dans l'entreprise (Aguilera *et al.*, 2007).

Il ressort de ces travaux résolument tournés vers la pratique qu'afin de réaliser des progrès effectifs en matière de performance sociétale, l'entreprise se doit d'ancrer la notion de RSE dans ses valeurs et sa culture organisationnelle (Doppelt, 2003 ; Lyon, 2003). Plus particulièrement, le développement de modèles d'entreprise et de stratégies commerciales prenant davantage en compte le bien commun implique le glissement progressif d'une perspective traditionnellement réactive et centrée sur la contrainte vers une approche managériale dynamique et ouverte axée sur l'opportunité, le passage d'une logique d'adaptation à court terme à une logique d'innovation et de création de valeur partagée dans la durée (de Woot, 2004).

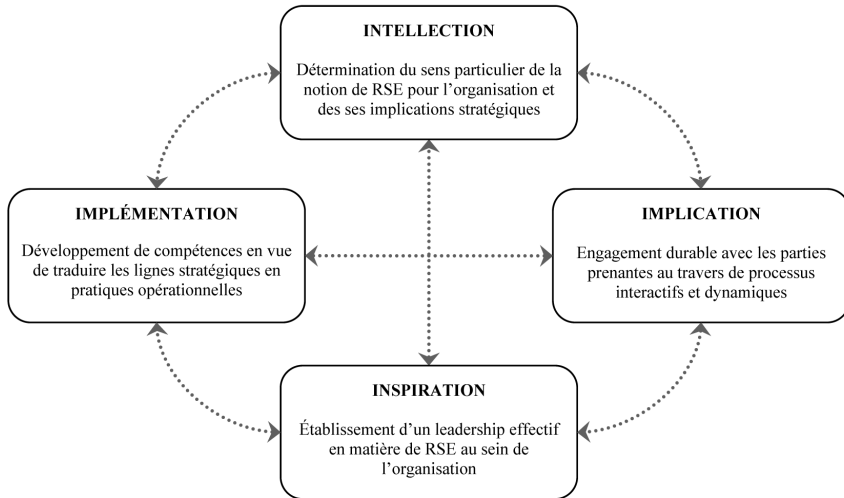
3 L'INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE DES PRINCIPES DE RSE : UN QUADRUPLE DÉFI

À la lumière de la littérature académique et managériale existante ainsi que sur base des résultats des études de cas et recherches action sur les processus de mise en œuvre des pratiques de RSE développées par les chercheurs du Louvain CSR Network (voir Maon *et al.*, 2008, 2009, sous presse [a]), nous identifions dans cet article quatre défis interdépendants s'affirmant comme essentiels à relever par l'entreprise en matière d'intégration organisationnelle des principes de RSE. Ce quadruple défi caractérise les dimensions majeures du processus de mise en œuvre d'une démarche de RSE structurée par l'entreprise et est à interpréter en termes (1) d'intellection, (2) d'implication, (3) d'inspiration, et (4) d'implémentation. *Ce modèle des 4i pour l'intégration organisationnelle de la RSE* est illustré dans la figure 1 et détaillé ci-après.

3.1 La RSE comme défi d'intellection

Les conceptualisations parfois confuses ou contradictoires des responsabilités extra-légales et extra-économiques de l'entreprise reflètent l'absence d'un consensus formel quant au contenu de la notion de RSE (Garriga et Melé, 2004). Aussi, les préoccupations liées à la RSE varient pour une entreprise particulière selon l'activité industrielle exercée par cette dernière, sa dimension, ou encore les régions géographiques dans lesquelles elle exerce ses activités. Les problématiques auxquelles elle se retrouve potentiellement confrontée renvoient par conséquent à une large gamme de préoccupations diverses et souvent complexes telles que les questions relatives aux Droits de l'Homme et aux conditions de travail dans sa chaîne d'approvisionnement, au bien-être de ses employés, aux impacts environnementaux de ses activités, aux questions éthiques concernant les relations avec ses clients et fournisseurs, aux investissements réalisés dans les communautés locales, ou encore à la nature même de sa mission de base.

Figure 1. Le quadruple défi de l'intégration organisationnelle des principes de RSE



Chaque entreprise considère ces questions potentielles au travers de prismes organisationnels et culturels qui lui sont propres ainsi que du contexte particulier dans lequel elle évolue. Afin d'identifier les problématiques auxquelles elle est confrontée et de comprendre les conséquences en découlant pour son activité, l'entreprise doit dès lors attribuer – via des processus interprétatifs individuels et collectifs (Basu et Palazzo, 2008) – sa propre signification au concept de RSE et appréhender le caractère spécifique de cette notion pour son organisation. C'est là le défi d'intellection.

Cette démarche d'intellection est rendue nécessaire du fait de l'incertitude quant aux conséquences organisationnelles et opérationnelles résultant de l'introduction dans l'organisation de la parfois diffuse notion de RSE ainsi que du fait de l'ambiguïté générée par le volume et la complexité des informations y étant associées (Cramer *et al.*, 2006). Elle permet à l'entreprise de clarifier les motivations sous-tendant le développement de ses engagements de RSE actuels et futurs.

Ce processus de détermination de la nature particulière de la notion de RSE pour l'entreprise et de ses implications pour les pratiques de terrain doit idéalement servir d'assise au développement de politiques et initiatives intégrées à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la vision RSE « *Beyond Petroleum* » – au-delà du pétrole – du groupe BP reflète de manière laconique mais éloquente les défis auxquels est confronté le groupe en matière d'impacts sociétal et environnemental de ses activités, tels qu'interprétés par son management. Cette vision sert de base à BP pour se positionner et affirmer clairement que cela ne signifie pas que le groupe abandonne les hydrocarbures ou se concentre pour l'avenir uniquement sur l'exploitation d'énergies alternatives. Le groupe explicite qu'elle implique principalement le développement de processus innovants en matière de production et de

transport des hydrocarbures – à travers les « carburants propres », une efficacité accrue et des principes de substitution – ainsi que le développement de nouvelles solutions qui dans le long terme sont destinées à fournir de nouvelles possibilités énergétiques (Heslin et Hochoa, 2008).

Afin que cet effort d'intellection constitue la base à la fois d'une réponse adéquate aux attentes de la société et une source potentielle d'évolution constructive pour l'entreprise, l'entreprise se doit toutefois de devenir un lieu de dialogue et d'interactions avec son environnement, ses parties prenantes.

3.2 La RSE comme défi d'implication

En matière de RSE, la nature et la complexité des questions particulières auxquelles est confrontée l'entreprise ainsi que le besoin de déterminer le sens particulier de cette notion pour l'ensemble des membres de l'organisation conduisent les entreprises à devoir considérer les attentes spécifiques de multiples groupes de parties prenantes internes et externes. Au-delà des différents niveaux du management et des employés, les catégories de parties prenantes avec lesquelles l'entreprise se doit potentiellement d'interagir incluent les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs, et les clients de l'entreprise mais aussi les communautés locales, les pouvoirs publics, et des groupes de pression de nature diverse.

Dans une perspective instrumentale, une gestion efficace des relations avec certains de ces groupes de parties prenantes s'avère cruciale pour l'entreprise en vue de développer et de mettre en œuvre toute stratégie se voulant efficace dans la durée (Jones, 1995). D'un point de vue davantage normatif, à la base de la conception prédominante de la RSE, Evan et Freeman (1988) soulignent que l'entreprise a une obligation morale de considérer les intérêts légitimes de toutes ces parties prenantes dans les décisions qui les concernent, considérant que le contentement de ces intérêts ne doit pas être considéré comme un moyen au service des intérêts de l'entreprise mais bien comme une fin en soi.

Les catégories de parties prenantes avec lesquelles elle interagit sont pour la plupart relativement semblables pour toute entreprise, même si les caractéristiques de cette dernière nuancent la composition du réseau dans lequel elle évolue. Toutefois, les conceptions quant à ce qui caractérise une attitude responsable de l'entreprise varient non seulement entre ces divers groupes, mais aussi entre les individus les composant. Les attentes et perceptions des parties prenantes de l'entreprise en lien avec la RSE sont de ce fait occasionnellement conflictuelles. En outre, elles sont souvent interconnectées et évoluent inexorablement au fil du temps. Par conséquent, afin d'assurer des échanges constructifs et le développement de politiques de RSE pertinentes et appropriées, les processus de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes doivent idéalement s'inscrire dans la durée. Dans cet esprit, le constructeur informatique Fujitsu affiche par exemple que « tous les groupes sociaux, économiques et politiques impliqués dans les activités de Fujitsu doivent être considérés comme des partenaires de premier ordre (...) parce que ces groupes ont des suggestions et des inquiétudes susceptibles de nous faire évoluer vers un avenir durable » (Fujitsu, 2009).

Pour évoluer en ce sens, au-delà du déclaratif, les pratiques d'engagement avec les parties prenantes requièrent l'établissement de plateformes structurées et l'instauration de relations de confiance entre l'entreprise et son environnement. Dans cette perspective, la mise sur pied de panels consultatifs de parties prenantes², le développement de collaborations intersectorielles et de partage d'expertise entre entreprises, ONGs, et pouvoirs publics³, ou encore la mise en place de processus de *feed-back* régulier en interne comme en externe⁴ constituent autant de pratiques organisationnelles essentielles et de plus en plus courantes.

Dans la pratique, cette logique d'implication et d'engagement suppose initialement l'identification par l'entreprise des parties prenantes clés ainsi que des demandes et attentes légitimes associées à leurs intérêts. La littérature en management comprend désormais plusieurs instruments théoriques destinés à cet effet (voir par ex. Mitchell *et al.*, 1997).

Il convient cependant de relever que les processus à travers lesquels l'entreprise décide d'impliquer ses parties prenantes dans le design et le développement de ses politiques et initiatives de RSE ne sont pas automatiquement liés à un traitement responsable des intérêts légitimes de ces dernières. La gestion stratégique des parties prenantes peut en effet s'assimiler à un risque moral lorsque la dissimulation et la manipulation entrent en jeu (Greenwood, 2007). Dès lors, dans la perspective de faire jouer aux groupes de parties prenantes pertinents un rôle moteur dans le développement des politiques de RSE et d'impliquer celles-ci dans certains processus décisionnels, l'entreprise doit s'appuyer sur le développement d'engagements réciproques et transparents, sur la mise en œuvre d'initiatives à la fois concrètes et symboliques démontrant une volonté authentique de la part de l'entreprise, et sur l'établissement en matière de RSE d'un leadership fort et intègre.

3.3 La RSE comme défi d'implémentation

La nature dynamique de la notion de RSE, ses facettes multiples, et sa dimension interactive rendent essentiels – au-delà d'un engagement organisationnel explicite – la mobilisation de capacités existantes au sein de l'organisation ainsi que le développement de compétences particulières, et ce afin de mettre en œuvre des politiques constructives et de les traduire en actes sur le terrain. Le défi d'implémentation auquel fait face l'entreprise est de ce fait intrinsèquement lié au développement dans la durée d'aptitudes organisationnelles particulières. Dans cette optique, Maon *et al.* (sous presse [b]) suggèrent que sept types de compétences s'avèrent essentiels en vue de s'assurer une base de savoirs et de savoir-faire adaptée aux

2. Pour l'exemple, voir les panels consultatifs créés par le groupe Lafarge sur la performance sociale en 2003 et sur le respect de la biodiversité en 2006 (www.lafarge.fr).
3. Voir par exemple le code de conduite commun initié par HP, Dell et IBM au sein de l'EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) et visant à promouvoir standards et pratiques responsables au sein de l'industrie électronique (www.eicc.info).
4. Voir par exemple l'établissement chez Vodafone d'espaces spécifiques de dialogue incluant des *workshops* avec des groupes de parties prenantes clés et de processus internes de transferts d'informations sur base régulière (www.vodafone.com).

exigences de développement et de mise en œuvre efficace d'initiatives de RSE. Cette série de compétences s'articule autour de trois catégories générales d'aptitudes : des aptitudes dites « traditionnelles » en matière de business et d'organisation, des aptitudes en matière de gestion du potentiel individuel, et des aptitudes techniques spécifiques associées à la RSE.

En matière d'aptitudes dites « traditionnelles », le développement et la mise en place de politiques de RSE considérées comme constructives s'appuie originellement sur (1) la capacité de son management à comprendre et percevoir l'évolution de leur environnement et de ses attentes ainsi qu'à établir des diagnostics stratégiques pertinents. Ensuite, ils requièrent (2) des compétences en matière de gestion de projet afin de mettre en œuvre et d'accompagner efficacement les initiatives et adaptations organisationnelles pressenties et de mobiliser les ressources nécessaires de façon flexible. Enfin, la présence dans l'entreprise de (3) compétences communicationnelles et de dialogue se révèle essentielle dans la perspective de sensibiliser, d'identifier et de s'adapter aux différentes audiences ciblées ainsi que d'intégrer les différents points de vue exprimés par les parties prenantes de l'entreprise.

Les aptitudes requises en matière de gestion du potentiel individuel au sein de l'organisation se révèlent également cruciales en vue d'une intégration organisationnelle effective des principes de RSE. En effet, les attributs et comportements personnels des managers et employés nourrissent et influencent résolument le développement de la RSE dans l'entreprise (Hemingway et MacLagan, 2004). L'existence de (4) compétences relatives à la formation et à la remise à niveau régulière des individus sur les problématiques en lien avec la RSE constitue dans cette perspective une nécessité. D'autre part, (5) la capacité et la volonté de l'entreprise de favoriser le développement de modes de pensée alternatifs et créatifs en son sein s'avèrent importantes en vue de générer un climat organisationnel encourageant la remise en question du statu quo organisationnel et le potentiel d'innovation associé à la RSE.

Finalement, outre l'expertise technologique et managériale de l'entreprise relative à son domaine d'activité – qui s'avère essentielle au développement d'activités et de processus innovants –, une expertise technique ainsi qu'une connaissance spécifique en matière de RSE constituent des éléments fondamentaux de toute démarche de RSE se voulant constructive. En particulier, (6) les compétences associées à la gestion d'un réseau de parties prenantes – incluant la capacité de co-construire des processus collaboratifs ainsi que la capacité de négocier et dialoguer en s'inscrivant dans des rapports de force équilibrés et en mobilisant un sens politique opportun – s'affirment comme décisives dans la perspective multipartite de la notion de RSE. En sus, (7) des compétences spécifiques relatives à l'évaluation des différentes dimensions de la performance sociétale de l'entreprise et aux processus de *reporting* extra-financier constituent pour celle-ci des éléments incontournables dans l'optique de répondre aux attentes de transparence exprimées par son environnement.

La démarche adoptée par le groupe d'origine franco-italienne ST Microelectronics apparaît particulièrement instructive lorsque l'on évoque les questions liées au développement et à la diffusion organisationnelle des compétences et de l'exper-

tise nécessaire en matière de RSE (voir ST Microelectronics, 2008). L'approche systématique ayant été suivie par cet acteur incontournable dans l'industrie des semi-conducteurs consiste en un processus séquentiel en quatre étapes : une phase de sensibilisation aux problématiques RSE de tous les employés au moyen de formations via des méthodes d'*e-learning* (suivies par 50 000 employés entre 2006 et 2007) ; une phase de communication des principes et des engagements de RSE du groupe à l'ensemble des employés via divers canaux et méthodes ; une phase d'évaluation des capacités en présence ainsi que des processus et initiatives déjà implémentés dans l'ensemble des sites manufacturiers et dans nombre de sites d'envergure plus réduite ; et enfin une phase de formations spécifiquement adaptées aux 10 000 managers et employés occupant des fonctions jugées critiques en matière de RSE. En sus, le centre de formation du groupe travaille en continu à l'assimilation des savoir-faire existants et au développement de nouvelles pratiques visant à répondre aux besoins stratégiques émergents.

3.4 La RSE comme défi d'inspiration

Enfin, il apparaît ostensiblement que la manière dont l'entreprise relève les défis d'intellection, d'implication et d'implémentation est intrinsèquement liée à la propension et à la détermination avec laquelle elle s'engage à intégrer les principes de RSE dans son organisation, à modifier certaines pratiques et certains processus éventuellement remis en cause, et à investir dans le développement d'initiatives potentiellement innovantes. La nature des objectifs qu'elle se fixe dans cette optique reflète ses aspirations réelles à évoluer vers un modèle d'entreprise plus responsable dans le long terme. Cette dimension volontaire et subjective du processus d'intégration organisationnelle des principes de RSE est largement tributaire de l'existence d'un leadership clair en la matière ainsi que de structures ou organes spécifiques au sein de l'entreprise.

L'émergence et la reconnaissance de « leaders responsables », en particulier, constituent un facteur essentiel au développement progressif d'une ambition organisationnelle en matière de RSE (Weaver *et al.*, 1999). Ces « leaders responsables » sont des individus qui, au sein de leur organisation, s'efforcent de mobiliser et aligner les énergies des différents acteurs afin d'atteindre des objectifs collectifs et de soutenir la réalisation d'une vision partagée du bien commun. Dans cette optique, les exemples d'Yvon Chouinard et François Lemarchand, respectivement fondateurs de *Patagonia* et de la chaîne de magasins *Nature et Découvertes*, illustrent bien ce modèle du dirigeant inspiré et inspirant. Tous deux ont avec succès initialement construit leur projet entrepreneurial sur des considérations durables et responsables, animés par la volonté de considérer la finalité sociétale des activités commerciales de leur entreprise (voir Barton, 2007 ; Cazenave, 2009). À partir d'un contexte initial plus classique et 21 ans après la fondation de son entreprise, Ray Anderson – ancien directeur général du leader mondial du revêtement modulable *Interface* – a pour sa part engagé son entreprise dans un profond processus de transformation organisationnelle vers un modèle d'entreprise durable, et ce dans une perspective restauratrice (Griffiths, 2000). Pour ce faire, c'est avant tout

les réticences et résistances au sein de sa propre organisation qu'il a fallu surmonter, parfois avec l'aide d'organisations et d'individus extérieurs à l'entreprise.

Tant Anderson que Chouinard ou Lemarchand portent les aspirations responsables de leur entreprise et considèrent leur mise en œuvre à travers une démarche nécessairement collective et co-construite. Ces trois exemples singuliers mais emblématiques illustrent qu'un leader responsable – idéalement reconnu de façon officielle et faisant potentiellement partie du top management quand il n'est pas le principal dirigeant de l'entreprise – se doit de faire preuve d'intelligence stratégique, éthique et émotionnelle (Maak et Pless, 2006). La combinaison de ces qualités aide le leader à démontrer son intégrité dans ses paroles comme dans ses actes, à comprendre les attentes et valeurs des groupes de parties prenantes clés, ainsi qu'à développer et à faire perdurer des relations constructives avec ces dernières. Ses objectifs doivent être d'agir en facilitateur des processus relationnels de co-crédation. À travers ses actes et décisions, il doit nourrir et incarner les engagements de l'entreprise envers les parties prenantes internes et externes de cette dernière afin d'inspirer l'ensemble de son organisation dans son cheminement vers des pratiques plus responsables.

Les quatre défis développés ci-avant sont fondamentalement interconnectés. La dimension relationnelle et interactive caractérisant la notion de RSE dans une approche « parties prenantes » a en effet pour conséquence qu'au cœur des processus de design et de mise en œuvre de politiques et initiatives intégrées de RSE se retrouve l'idée de dialogue : entre l'entreprise et son environnement, entre les employés et le management, entre le leader et ceux qu'il souhaite inspirer, entre les différentes fonctions et départements de l'entreprise, et au sein du réseau des parties prenantes aux activités de l'entreprise. Ces processus de dialogue multipartite constituent le fondement et la source des réponses à apporter par l'entreprise aux défis auxquels elle est confrontée et sont inter-reliés. Dans cette perspective, les exigences d'intellection, d'inspiration, d'implication et d'implémentation ne peuvent être prises en compte que dans cet esprit de dialogue multipartite, mais également dans une perspective systémique. Chacun de ces défis implique pour l'ensemble des membres de l'organisation, ainsi que pour les parties prenantes concernées, la nécessité de faire sens du contexte organisationnel et environnemental ainsi que de l'évolution continue de ce dernier (Cramer *et al.*, 2006 ; Basu et Palazzo, 2008). Or les efforts réalisés en vue de répondre à un de ces défis influencent inévitablement ce contexte et, partant, la conjoncture dans laquelle doivent être relevés les autres défis à prendre en compte.

4 CONCLUSION

Au royaume de la RSE, dès lors que la multitude et la complexité des attentes sociétales et pratiques organisationnelles y étant associées demandent de constants réexamens, rien n'est jamais acquis ni absolu. La nature relationnelle, interactive et systémique de la notion de RSE fait en effet de la mise en œuvre par l'entreprise de politiques et initiatives considérées comme constructives par

l'ensemble des parties prenantes concernées un ouvrage sans cesse remis en question.

Le succès de cette entreprise dépend de l'intensité et de la nature du dialogue que l'organisation entretient avec son environnement, de son aptitude à raisonner en termes d'opportunité dans la durée plutôt que de gestion de sa réputation dans le court terme, et de sa capacité à agir en matière d'innovation sociale, environnementale et technologique. En ce sens, les quatre défis humains et organisationnels majeurs et interdépendants mis en lumière dans cet essai doivent être relevés concurremment par l'ensemble des membres de l'organisation. Cela afin que se réduise l'écart entre rhétorique organisationnelle et réalité des pratiques de terrain et que l'entreprise contemporaine s'affirme définitivement comme un outil potentiel de bien-être sociétal.

BIBLIOGRAPHIE

- AGUILERA, R.V., RUPP, D.E., WILLIAMS, C.A., et GANAPATHI, J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32, p. 836-863.
- BASU, K., et PALAZZO, G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, 33, p. 122-136.
- BONDY, K., MATTEN, D., et MOON, J. (2004), "The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: a three country comparative study", *Business and Society Review*, 109, p. 449-478.
- BARTON, R. (2007), "At the peak of his ethical powers", *The Observer*, 25 février.
- CARAMEL, L. (2007), "Même chez Lafarge, le développement durable a ses limites", *Le Monde*, 29 octobre.
- CAZENAVE, C. (2009), "François Lemarchand, commerçant grandeur nature", *Terra Eco*, 3, p. 34-36.
- GRAMER, J.M., VAN DER HEIJDEN, A.J.W., et JONKER, J. (2006), "Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting", *Business Ethics: A European Review*, 15, p. 380-389.
- DEN HOND, F., DE BAKKER, F.G.A., NEERGAARD, P. (2007). *Managing corporate social responsibility in action: talking, doing, measuring*, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- DE WOOT, P. (2004), *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris, Economica.
- DOPPELT, B. (2003), *Leading Change Toward Sustainability*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- EVAN, W.M. et FREEMAN, R.E. (1988), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", In T.L. Beauchamp et N.E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*, p. 97-106. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FUJITSU (2009), *Engagement avec les parties prenantes*, Fujitsu France, http://fr.ts.fujitsu.com/aboutus/sor/stakeholder_engagement/index.html, [dernier accès le 22 septembre 2009].

- GARRIGA, E., et MELÉ, D. (2004), "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53, p. 51-71.
- GRAYSON, D., et HODGES, A. (2004), *Corporate social opportunity! Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- GREENWOOD, M. (2007), "Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74(4), p. 315-327.
- GRIFFITHS, A (2000), "New organizational architectures: creating and retrofitting for sustainability", in Dunphy, D, Benveniste, J, Griffiths, A, et Sutton, P. (Eds.), *Sustainability: the corporate challenge of the 21st century*, Sydney: Allen & Unwin, p. 219-235.
- HEMINGWAY, C., MACLAGAN P., (2004), "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 50, p. 33-44.
- HESLIN, P.A., et OCHOA, J.D. (2008), "Understanding and developing strategic corporate social responsibility", *Organizational Dynamics*, 37, p. 125-144.
- JONES, T.M. (1995), "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20, p. 404-437.
- LYON, D. (2004), "How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, p. 133-139.
- MAAK, T., et PLESS, N. (2006), "Responsible leadership in a stakeholder society: a relational perspective", *Journal of Business Ethics*, 66, p. 99-115.
- MAON, F., LINDGREEN, A. et SWAEN, V. (2008), "Thinking of the organization as a system: the role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda", *Systems Research and Behavioral Science*, 25, p. 413-426.
- MAON, F., LINDGREEN, A., et SWAEN, V. (2009), "Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice", *Journal of Business Ethics*, 87, p. 71-89.
- MAON, F., SWAEN, V, et LINDGREEN, A. (sous presse[a]), "Impact of CSR Commitments and CSR Communication on diverse stakeholders: the case of IKEA". In C. Smith, C.B. Bhattacharya, D. Vogel, et D. Levine (Eds.), *Global challenges in responsible business: corporate responsibility and strategy*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- MAON, F., SWAEN, V, et LINDGREEN, A. (sous presse[b]), "Mainstreaming CSR: a triadic challenge from a general management perspective". In S. Idowu, et W. Filho (Eds.), *Professionals' perspectives on corporate social responsibility*, Berlin: Springer.
- McWILLIAMS, A., et SIEGEL, D. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26, p. 117-127.
- MIRVIS, P., et Googins, B. (2006), "Stages of corporate citizenship", *California Management Review*, 48, p. 104-126.
- MITCHELL, R., AGLE, B., et WOOD, D. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, p. 853-886.

- NIJHOF, A., et JEURISSEN, R. (2006), "A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue", *Business Ethics: A European Review*, 15, p. 316-322.
- PORTER, M.E., et KRAMER, M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84, p. 78-92.
- SEN, S., et BHATTACHARYA, C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38, p. 225-243.
- SMITH, N.C. (2003), "Corporate social responsibility: whether or how?", *California Management Review*, 45, p. 52-76.
- ST Microelectronics (2008), *Corporate responsibility report: a culture of sustainable excellence*, STMicroelectronics, Geneva, CH.
- WEAVER, G., TREVINO, L., et COCHRAN, P. (1999), "Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressure, and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 539-552.
- ZADEK, S. (2004), "The path to corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 82, p. 125-132.

Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation

Annick Castiaux *

Résumé – Si certains auteurs considèrent que la conscience environnementale et/ou sociale peut stimuler l'innovation dans une organisation, d'autres y voient une contrainte supplémentaire amenant de nouvelles barrières à l'innovation. Afin d'apporter notre contribution à ce débat, nous analysons dans cet article les interactions possibles entre responsabilité et innovation. Pour ce faire, nous faisons la différence entre l'amélioration continue, issue d'une politique d'exploitation des acquis, et l'innovation (radicale), provenant de l'exploration de nouveautés. Nous soulignons aussi l'importance de l'alignement entre les actions responsables et la stratégie de l'entreprise. L'analyse de rapports de responsabilité d'entreprises des secteurs IT et pharmaceutiques semble montrer que cet alignement est pris en compte par les entreprises. Cela se traduit cependant davantage en actions visant à mieux exploiter des affaires actuelles qu'en l'exploration des opportunités futures d'affaires. À la suite de cette analyse de rapports de responsabilité, nous mettons en évidence quatre postures de l'entreprise responsable en matière d'innovation, en fonction de deux dimensions : le niveau d'intégration de la responsabilité dans la stratégie d'entreprise et le degré d'innovation, entre exploitation et exploration.

Mots clés – responsabilité d'entreprise, amélioration, innovation, exploitation, exploration, modèles, typologie de comportements.

CODE JEL : M14, O31

Abstract – If some authors consider that environmental and/or social awareness can stimulate innovation in an organisation, others see it as an additional constraint building new barriers against innovation. To bring our contribution to this debate, we analyse in this paper the possible interactions between responsibility and innovation. First, we differentiate incremental and radical innovation, the first sustaining the exploitation

* A. Castiaux est professeur en gestion des technologies, directrice du PRISME, Louvain School of Management, Campus de Namur (FUNDP), Rempart de la Vierge, 8, 5000 Namur, Belgique, Tél. +32-81-724880 – Fax +32-81-724840 – E-mail : annick.castiaux@fundp.ac.be.

of current business, while the latter is dedicated to the exploration of future opportunities. Second, we underline the importance of aligning the responsible actions with the firm's strategy. To understand the viewpoint of firms, we analyse some responsibility reports of IT and pharmaceutical firms. This analysis confirms the fact that firms value responsibility more and more as a strategic asset. However, this leads more to improvements of current processes than to radical innovations. Based on the conclusions of this analysis, we propose four possible corporate behaviours linking innovation and responsibility, considering two dimensions: the integration level of responsibility in the firm's strategy and the innovation degree, between exploitation and exploration.

Keywords – corporate responsibility, improvement, innovation, exploitation, exploration, models, behaviour typology.

1 INTRODUCTION

La Responsabilité (Sociétale) d'Entreprise¹ est définie comme un ensemble d'« actions qui semblent promouvoir un certain bien social, au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi » (McWilliams et Siegel, 2001, p. 117). Cette démarche peut en effet conduire l'organisation à dépasser la conception classique des affaires, qui limite les responsabilités de la firme à l'accroissement de ses profits et à son respect des contraintes légales : « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » (Friedman, 1970). Amène-t-elle cependant systématiquement l'entreprise à innover, à créer de la valeur de manière différente ? Certaines études de cas démontrent une amélioration substantielle des processus de production et de logistique. La démarche responsable contribue dans ces cas à l'innovation incrémentale, c'est-à-dire à l'amélioration continue de l'entreprise, dans une optique de qualité totale. Par contre, la littérature répertorie peu d'exemples où la responsabilité d'entreprise (RE) fut le moteur de produits et/ou de services radicalement innovants. Ce lien entre RE et innovation² est controversé. Certains auteurs affirment que la RE peut être la source de telles innovations, alors que d'autres voient dans ces pratiques une forme supplémentaire de contrainte à l'espace de liberté et de créativité nécessaire dans le processus d'innovation. En effet, si, dans le passé, il s'est agi d'un comportement idéologique ou promotionnel de quelques précurseurs, la RE acquiert de plus en plus le statut de norme dont les entreprises peuvent difficilement s'écarter, surtout si elles sont grandes et établies. Elles se doivent, par exemple, de suivre les recommandations de la

1. Dans l'article, nous utilisons l'acronyme RE pour « Responsabilité d'Entreprise ». Nous utilisons parfois RSE, pour « Responsabilité Sociétale d'Entreprise », de manière à respecter la terminologie utilisée par les entreprises servant d'illustrations.

2. Nous utiliserons dans la suite le terme « innovation » pour l'innovation radicale, née d'une exploration d'opportunités radicalement nouvelles, et le terme « amélioration » pour l'innovation incrémentale, visant à une exploitation sans cesse optimisée des atouts existants de la firme.

Global Reporting Initiative (GRI, 2008) lors de la rédaction de leur rapport de responsabilité.

Dans son édition du 18 janvier 2008, *The Economist* proposait un rapport sur l'importance croissante des initiatives de RSE. Les éditeurs y qualifiaient la RE de « courant dominant » imposant une série de règles à suivre, règles qui ne seraient rien d'autre que de « bonnes pratiques de gestion » (*The Economist*, 2008). Les initiatives de RE illustrant ce rapport y étaient décrites comme des attitudes défensives permettant de contrôler les différents risques réputationnels. Si la RE se limite à favoriser le respect de bonnes pratiques de gestion, elle peut certes mener à l'amélioration des produits, services et processus, mais n'est cependant pas une manière de stimuler l'innovation. En effet, les projets très innovants trouvent leurs racines dans le développement de connaissances tacites, difficiles à imiter, ce qui fournit un avantage concurrentiel à l'entreprise. Les procédures, les routines et les bonnes pratiques sont, par essence, explicites et codifiées. Elles ne nourrissent pas l'innovation radicale (Tidd *et al.*, 2001). Elles sont peut-être nécessaires pour rencontrer de nouvelles exigences sociétales et environnementales, mais ne contribuent pas à l'accélération de la croissance (Palmer *et al.*, 1995).

Cette position de *The Economist* constitue déjà un progrès par rapport à l'opinion que ce journal défendait en 2005 à propos de la RSE (*The Economist*, 2005). Il la considérait à l'époque comme coûteuse et n'offrant pas de valeur ajoutée à l'entreprise, à l'exception d'une bonne réputation. Bon nombre de chefs d'entreprises qui furent interrogés récemment à propos de leurs pratiques de RE (Husted et Allen, 2007) partagent cette vision de la RE. Se lancer dans un processus de RE leur paraissait inévitable, mais ils doutaient que cette démarche induise une quelconque création de valeur pour leur entreprise (Husted et Allen, 2007).

D'autres auteurs affirment que la RE peut stimuler l'innovation. Porter (1991) fut un des pionniers de ce courant de pensée. Il affirma que la prise de conscience de la responsabilité (en particulier environnementale) de la firme pouvait amener celle-ci à des actions innovantes et créatrices de valeur auxquelles elle n'aurait pas pensé autrement (Porter et van der Linde, 1995a, 1995b). Porter alla même plus loin, posant l'hypothèse qu'une régulation environnementale mise au point pour le bien commun pouvait accroître la compétitivité des entreprises et encourager l'innovation (Porter et Kramer, 2002). Certains exemples vont dans cette direction. Il faut cependant admettre qu'ils sont rares. Néanmoins, de nombreuses institutions comme la Commission européenne (2001) promeuvent les initiatives de RE, avec la conviction que celles-ci ouvriront de nouvelles pistes de croissance.

En essayant de concilier ces deux points de vue, nous construisons dans la suite un modèle en boucle de rétroaction (Sternan, 2001) montrant l'interaction possible entre responsabilité, innovation et amélioration. Nous différencions innovation et amélioration en considérant la continuité du changement introduit dans l'entreprise : par innovation nous considérons un effet de rupture, alors que l'amélioration rend compte d'un changement relativement continu par rapport au passé de l'entreprise. Ensuite, nous tentons de comprendre en quoi la perception de l'entreprise quant au statut de sa démarche responsable peut l'amener à favoriser tel ou tel comportement innovant. Ceci nous amène à un essai de typologie, que nous illustrons grâce à des exemples issus de rapports de développement durable

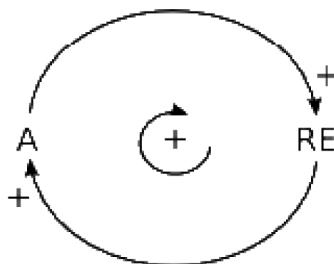
ou de rapports RSE de l'une ou l'autre grande entreprise. Nous avons choisi délibérément nos illustrations parmi des entreprises de haute technologie (industries pharmaceutique et informatique), car ces entreprises sont confrontées plus encore que les autres à la nécessité d'innover.

2 RE, ENTRE EXPLOITATION ET EXPLORATION

Plusieurs auteurs ont mis en évidence le dilemme auquel font face les entreprises d'aujourd'hui. Elles doivent à la fois gérer leurs atouts existants (exploitation) et développer leurs atouts futurs (exploration) (Senge, 1994 ; March, 1991). Ces deux objectifs stratégiques requièrent des aptitudes organisationnelles tout à fait différentes. Si l'entreprise dédie principalement ses efforts à l'exploitation, elle risque d'être confrontée à un changement radical dans son environnement (concurrents, marchés, etc.) et d'être incapable de réagir de manière appropriée parce qu'elle ne sera pas prête. Si l'entreprise se consacre prioritairement à l'exploration, négligeant l'exploitation, elle n'obtiendra pas le meilleur retour de ses investissements, car elle n'évoluera pas sur la courbe d'apprentissage. C'est ce que Peter Senge appela « gérer au bord du chaos » (Senge, 1994). Dans cette section, nous proposons un modèle systémique plaçant la responsabilité d'entreprise au cœur de cet équilibre instable.

2.1 Interaction entre « amélioration continue » et « responsabilité d'entreprise »

Figure 1. Boucle de rétroaction positive entre responsabilité et amélioration. A représente l'amélioration continue ; RE représente la responsabilité d'entreprise



Nombre des actions responsables mises en œuvre par les entreprises sont, comme le soulignait *The Economist* (2008), de bonnes pratiques de gestion. Les actions récurrentes dans les rapports de responsabilité publiés par les organisations sont de ce type :

- optimisation de la chaîne de production pour limiter les ressources entrantes (énergie, matériaux) et les déchets produits ;

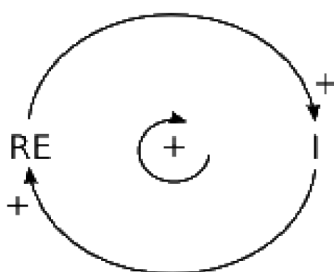
- contrôle de la chaîne d'approvisionnement tant en vue d'une meilleure efficacité que pour éviter les dommages de réputation dus à des fournisseurs peu scrupuleux ;
- mise en place de politiques de ressources humaines favorisant la motivation et l'investissement des employés ;
- analyse systématique des résultats des actions mises en place en vue d'une amélioration continue ;
- etc.

L'ensemble de ces actions contribue à une amélioration continue de l'entreprise. Elles auraient peut-être été mises en œuvre sans une réflexion sur la responsabilité de l'entreprise. Cependant, cette réflexion responsable peut servir de catalyseur à certaines démarches d'amélioration et amener l'entreprise à donner la priorité à des actions qui non seulement améliorent les performances de l'entreprise mais aussi contribuent à l'asseoir en tant qu'entreprise responsable. Le cercle vertueux proposé en figure 1 est ainsi créé, responsabilité et amélioration continue se nourrissant mutuellement au bénéfice d'une exploitation optimisée des atouts existants de l'entreprise.

Cette vision est cependant idéale. L'un ou l'autre des liens de la figure 1 pourrait être négatif. En effet, si la politique de responsabilité n'est pas en alignement avec les priorités d'amélioration continue, les deux points de vue ne se renforceront pas. Au mieux, ils se neutraliseront (si un seul des liens est négatif). Au pire, elles s'entraîneront mutuellement dans un cercle vicieux de détérioration (si les deux liens sont négatifs).

2.2 Interaction entre « innovation radicale » et « responsabilité d'entreprise »

Figure 2. Boucle de rétroaction positive entre responsabilité et innovation. RE représente la responsabilité d'entreprise ; I représente l'innovation radicale



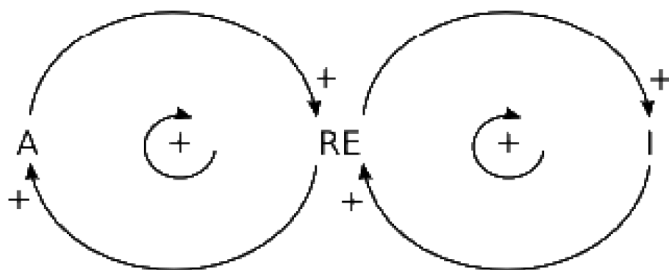
La RE peut aussi être à l'origine d'innovations provenant d'une manière alternative de penser la conception de nouveaux produits ou services, en intégrant dans le processus d'innovation les paramètres liés aux valeurs responsables que l'entre-

prise souhaite défendre en matière environnementale et/ou sociétale. De nouvelles méthodes de création de nouveaux produits ont ainsi émergé récemment, comme l'analyse du cycle de vie du produit, qui permet de comparer différentes alternatives de produits en considérant l'impact qu'ils auront sur l'environnement depuis l'extraction des ressources nécessaires à leur élaboration jusqu'à leur mise en décharge. La dimension de responsabilité est dès lors intégrée à la stratégie d'innovation. Cet alignement permet aux innovations de renforcer la responsabilité de l'entreprise, tandis que la considération de valeurs responsables ouvre des pistes d'innovations originales. Ici également, l'alignement entre responsabilité et innovation, à un niveau stratégique, crée un cercle vertueux entre ces deux dimensions, ainsi que le montre la figure 2.

Si cet alignement n'est pas présent, cependant, il y a peu de chance que cet effet boule de neige apparaisse. La prise en compte de paramètres de responsabilité sociale ou environnementale risque alors d'avoir un impact négatif sur l'espace d'innovation de l'entreprise, ces paramètres intervenant comme contraintes additionnelles dans le processus d'innovation et en ralentissant donc l'allure. De même, le fait de négliger les impacts environnementaux et sociaux dans le processus d'innovation risque de donner lieu à des produits ou services qui iront à l'encontre de principes responsables. Le manque d'alignement entre innovation et responsabilité aboutira donc au mieux à une neutralisation mutuelle des deux démarches, au pire à leur détérioration.

2.3 Intégration des deux dimensions

Figure 3. Responsabilité d'entreprise, entre exploitation et exploration



En intégrant les deux boucles de rétroaction des figures 1 et 2, nous obtenons le modèle proposé à la figure 3, où la responsabilité, dans la situation idéale, joue un rôle mixte de balance entre l'exploitation et l'exploration. Il y a cependant une condition à cette situation idéale : l'alignement entre politique de responsabilité et d'une part, les priorités d'amélioration, d'autre part, les stratégies d'innovation. D'autres auteurs sont arrivés à cette même conclusion que la création de valeur suite à une démarche de responsabilité d'entreprise dépend d'un alignement entre la stratégie générale de l'entreprise et les actions responsables. Cérin (2006) parle ainsi d'intégration entre l'avantage public et l'avantage privé de ces actions. Husted

et Allen (2007), quant à eux, en appellent à une « RSE stratégique », qui permettrait d'ouvrir « un espace concurrentiel dans lequel on trouve de nouvelles opportunités mais aussi des demandes supplémentaires à rencontrer » (Husted et Allen, 2007). Mendingil *et al.* (2007) concluent quant eux de leur étude des pratiques innovantes liées à la RE dans les PME que « le lien entre RSE et innovation est plus évident dans les organisations qui ont intégré la RSE à part entière dans leur stratégie d'affaires ».

3 LE POINT DE VUE D'ENTREPRISES DE HAUTE TECHNOLOGIE

Pour comprendre ce lien entre responsabilité et innovation, nous avons étudié les rapports de responsabilité sociétale d'une série d'entreprises appartenant à l'industrie informatique (Dell, HP, IBM, Intel, Microsoft, NEC, Oracle, SAP, Sun, Symantec) ou à l'industrie pharmaceutique (Abbott, Bayer, GlaxoSmithKline, Merck, Pfizer, Hoffman-La Roche, Sanofi). Ces entreprises appartiennent toutes au top 20 des entreprises de leurs secteurs respectifs. Nous avons choisi ces secteurs car l'innovation est au cœur de leur modèle d'affaires. De plus, ces deux secteurs diffèrent quant à la maturité de leur intérêt pour la responsabilité d'entreprise. Les entreprises pharmaceutiques sont depuis longtemps investies dans des programmes appelés « Responsible Care » promus par le secteur lui-même. Les entreprises du secteur informatique, quant à elles, publient des rapports de responsabilité depuis peu de temps.

Dans la plupart des rapports, les CEO introduisent le rapport en expliquant la vision de l'entreprise à propos de la responsabilité. Dans le tableau 1, nous proposons l'un ou l'autre extrait de ces introductions qui nous semblent éclairants quant à l'importance stratégique accordée par les dirigeants aux actions de responsabilité.

Ces extraits montrent clairement que la RE est considérée par les CEO comme une matière stratégique. De plus, la plupart d'entre eux mentionnent l'intégration de cette matière dans la stratégie globale de la firme et l'alignement des actions de RE avec la stratégie d'entreprise. Ces extraits révèlent aussi quelques différences entre les deux secteurs étudiés en ce qui concerne cet alignement. Si la majorité des entreprises informatiques voient dans la RE des opportunités d'affaires nouvelles et innovantes (informatique verte, nouveaux marchés via la réduction de la fracture numérique, etc.), les entreprises pharmaceutiques adoptent le raisonnement inverse : elles se positionnent comme responsables à cause de leur domaine d'innovation, dans des termes relativement semblables. Il ne semble pas que, pour ce secteur, la RE soit source de nouvelles opportunités d'innovation.

Tous les rapports font par contre mention de nombreuses actions de responsabilité contribuant à une meilleure gestion des affaires courantes : meilleure gestion de la relation avec les fournisseurs, intégration de considérations énergétiques dans les opérations, etc.

Tableau 1. Vision des CEO quant à la place stratégique de la RE

Entreprise (CEO)	Extraits choisis
Dell (Michael Dell)	« Notre objectif reste le même – nous voulons que Dell soit la plus grande société technologique du monde et se distingue significativement dans la protection de notre planète et la construction de nos communautés. »
HP (Mark Hurd)	« La citoyenneté globale ³ favorise notre succès parce qu'elle est importante pour nos clients. » « La citoyenneté globale est stratégique pour la croissance de nos affaires. Développer des solutions à destination de l'«économie du carbone faible» présente un potentiel extraordinaire pour réinventer ou créer des marchés entièrement nouveaux. »
IBM (Samuel J. Palmisano)	« Les IBMers ont toujours cru que quand les gens réfléchissent à la manière dont le monde devrait fonctionner, ils sont inévitablement amenés à défier le statu quo, et à changer le monde. Et les bénéfices qui en résultent ne nourrissent pas seulement ces personnes et leurs organisations, mais aussi leurs communautés et la société entière. »
Intel (Paul S. Otellini)	« La responsabilité d'entreprise est un ingrédient essentiel dans notre manière de faire des affaires. Elle a été critique dans notre succès dans le passé et continuera à l'être dans le futur. »
Microsoft (Bill Gates)	« Les opportunités d'innovation sont incroyables. Et les "Millennium Development Goals" peuvent guider la recherche de nouvelles découvertes en nous montrant où l'innovation peut apporter la meilleure rentabilité. » ⁴
NEC (Kaoru Yano)	« La Vision [2017 du groupe NEC] clarifie le type de société que le groupe NEC s'efforcera d'aider à réaliser dans les dix années à venir et le type d'entreprise que nous voulons être dans ce contexte. Elle exprime notre objectif d'être un leader global en développant notre potentiel d'innovation pour réaliser une société de l'information conviviale pour les hommes et la Terre. »
Oracle (Safra A. Catz)	« Avec ses programmes de citoyenneté d'entreprise qui ont maintenant plus d'impact que jamais, Oracle reste attaché à faire fonctionner ses affaires au bénéfice de ses actionnaires, clients, partenaires et employés – et dans ce processus, à développer son leadership technologique pour améliorer la société. »
SAP (Henning Kagerman et Léo Apotheker)	« En tant que leader dans notre secteur, nous sommes très conscients de l'importance stratégique de notre rôle dans la société pour aider à rendre possible le développement soutenable. (...) La soutenabilité doit faire partie de la formule fondamentale du succès dans les affaires dans notre économie globale du vingt et unième siècle. »
Sun (Jonathan Schwartz)	« En janvier 2007, nous avons publié notre premier rapport de RSE, définissant notre stratégie RSE à long terme comme étant "Innover, Agir et Partager". Cette stratégie et cette implication sont les fondements de ce rapport fiscal 2007. (...) Ce rapport fournit une preuve concrète que les affaires de Sun et ses responsabilités sociales sont alignées finement. »

3 Citoyenneté globale = Global citizenship. Cette expression est utilisée par quelques entreprises à la place de l'expression « responsabilité d'entreprise ».

4 Bill Gates n'est pas intervenu dans le rapport résumé de Microsoft que nous avons utilisé. Cette citation est donnée dans le rapport, issue de propos de Bill Gates lors de l'Assemblée générale des Nations unies en septembre 2008.

Entreprise (CEO)	Extraits choisis
Symantec (John W. Thompson)	« Chez Symantec, nous sécurisons et gérons votre monde "information-driven". (...) Nous voyons la trame de la responsabilité d'entreprise comme tissée avec la mission d'entreprise de Symantec. (...) Nous (...) sommes impatients de nous engager davantage avec vous pour innover pour un futur meilleur. »
Abbott (Miles D. White)	« Nous croyons que, pour qu'un succès commercial soit durable, nous devons nous conduire nous-mêmes et nos activités professionnelles de manière responsable. C'est pourquoi les problèmes de citoyenneté sont au cœur de notre stratégie d'entreprise. (...) Notre première responsabilité est de développer des réponses innovantes aux besoins en soins de santé. »
Bayer (Werner Wenning)	« Dans notre Mission Statement, nous nous engageons à combiner notre expertise technique et commerciale avec une responsabilité à travailler pour le bénéfice des gens et à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie. (...) Ce défi global ⁵ offre des opportunités très attractives pour nos produits et nos technologies. »
GSK (J.-P. Garnier)	« En dépit d'avancées dans les soins de santé, la société fait encore face à d'énormes besoins médicaux non rencontrés. (...) Cette quête est au cœur de nos affaires et la problématique de responsabilité centrale pour GSK. »
Merck (Richard T. Clarck)	« Notre première responsabilité d'entreprise est la découverte, le développement et la fourniture des médicaments et de vaccins innovants pour des besoins médicaux non rencontrés. »
Pfizer (Jeff Kindler)	« La contribution la plus importante de Pfizer envers la société reste la découverte, le développement et la mise sur le marché de nouveaux médicaments. »
Hoffman-Laroche (Franz B. Humer et Severin Schwan)	« Nous restons attentifs à opérer nos affaires d'une manière responsable et soutenable, qui respecte les besoins de toutes nos parties prenantes. Nos produits sont notre plus grande contribution à la société ; ils fournissent des avantages significatifs aux patients, améliorant de manière tangible la santé des gens et augmentant leur qualité de vie et leur longévité. » ⁶
Sanofi-Aventis (Christopher Viehbacher)	« Les changements du monde impliquent donc des changements dans le modèle traditionnel de l'industrie pharmaceutique. Nous trouverons les réponses grâce à une véritable réflexion autour de notre modèle d'entreprise et les moyens de générer une croissance plus durable. »

5. Le changement climatique.

6. Cette phrase provient de la lettre du CEO accompagnant le rapport annuel de la société, le « rapport de responsabilité » d'Hoffman-Laroche étant un chapitre de ce rapport annuel.

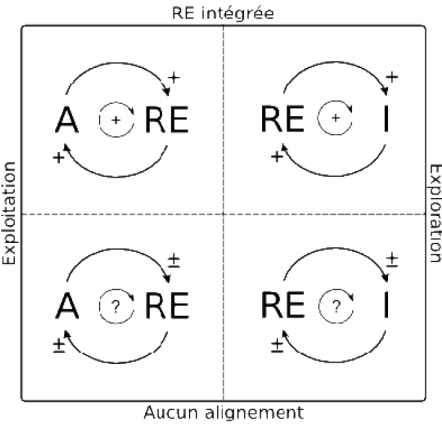
4 PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DE COMPORTEMENTS LIANT RESPONSABILITÉ ET INNOVATION

Sur base des observations du point 3 et du modèle proposé au point 2, nous allons considérer deux axes pour élaborer une typologie de comportements liant responsabilité et innovation :

- L'axe d'innovativité : l'entreprise, en matière de responsabilité, se focalise-t-elle davantage sur l'exploitation (amélioration) ou sur l'exploration (innovation) ?
- L'axe d'alignement : l'entreprise intègre-t-elle la responsabilité dans sa stratégie et dans la conception de ses processus ?

La prise en compte de ces deux dimensions est représentée à la figure 4.

Figure 4. Degrés d'intégration et d'innovation dans les actions de RE

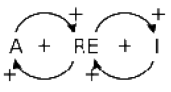
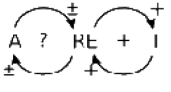
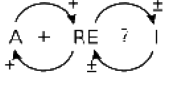
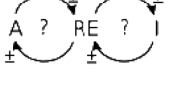


L'utilisation de ces deux axes permet de mettre en évidence quatre types de comportements liant responsabilité et innovation. Ils sont expliqués dans le tableau 2.

Dans les trois premiers types, la RE contribue au progrès de l'entreprise, soit en stimulant l'amélioration continue, soit en catalysant l'innovation, soit dans ces deux directions. Le dernier type est différent. L'absence d'alignement entre la RE et les objectifs actuels et futurs de l'entreprise place la responsabilité « à côté » des activités centrales de l'entreprise (d'où notre choix d'appellation « RE décentrée »). C'est une conception de la responsabilité qui cantonne celle-ci dans de bonnes actions sans lien direct avec l'entreprise.

Dans les rapports de responsabilité étudiés, aucune entreprise ne correspond à une typologie uniquement.

Tableau 2. Essai de typologie d'une RE innovante

Une RE "culture" 	Dans cette combinaison, la responsabilité est un élément essentiel de la culture de l'entreprise. Elle est parfaitement intégrée tant dans la stratégie d'innovation que dans la gestion des opérations courantes. L'entreprise exploite son présent et explore son futur en alignement avec sa RE.
Une RE "projet" 	L'entreprise conçoit ses activités futures en les ancrant dans une démarche responsable. Cependant, elle n'utilise pas assez sa réflexion responsable pour alimenter ses opérations actuelles. De même, ses initiatives d'amélioration ne contribuent pas forcément à en faire une entreprise responsable.
Une RE "qualité" 	L'entreprise perçoit la RE comme une extension de la qualité totale. Cherchant à améliorer sans cesse ses activités existantes, elle intègre la réflexion responsable dans ce cadre. Elle néglige cependant les opportunités que cette même réflexion peut apporter pour explorer le futur.
Une RE "décentrée" 	La responsabilité est considérée par l'entreprise comme soit une contrainte, soit une activité annexe (type mécénat, par exemple). Par conséquent, elle n'est pas intégrée à la stratégie de l'entreprise et ne contribue donc ni à l'amélioration des activités existantes ni à la recherche d'innovations originales.

5 CONCLUSION

Dans cet article, nous avons analysé les positions antagonistes de différents auteurs concernant l'impact potentiel des pratiques de RE sur les capacités d'innovation d'une entreprise. Des conclusions récentes montrent que les pratiques de RE, sous certaines conditions, peuvent aider les entreprises à créer des avantages concurrentiels et de la valeur à condition d'aligner les actions responsables avec la stratégie de l'entreprise.

Les entreprises de haute technologie dont nous avons étudié les rapports semblent effectivement considérer que la RE doit être intégrée à leurs affaires. Cela se traduit pour certaines par la prise en compte d'opportunités radicalement nouvelles, alors que pour d'autres, il s'agit de teinter les innovations de la firme d'une couleur responsable. Par contre, le lien entre responsabilité et amélioration semble plus clair dans les différents rapports.

Considérant d'une part l'intégration plus ou moins aboutie de la RE dans la stratégie de l'entreprise et, d'autre part, le degré d'innovation des actions responsables, nous avons proposé quatre types de comportements responsables en lien avec l'innovation. Les différents types de comportement ne doivent cependant pas être considérés comme mutuellement exclusifs. Les rapports d'entreprise étudiés démontrent que chaque type est généralement présent avec un poids différent suivant l'entreprise. Une analyse des comportements de terrain serait utile non seulement pour valider cette typologie, mais aussi pour y associer une dynamique en étudiant la manière dont une entreprise évolue possiblement d'un comportement à l'autre.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT (2009), Advancing Innovation. 2008 Global Citizenship Report, disponible en ligne sur http://www.abbott.com/global/url/content/en_US/40.10.34:34/general_content/General_Content_00053.htm, consulté le 5 mai 2009.
- BAYER (2008), Science For A Better Life. Sustainable Development Report 2007, disponible en ligne sur <http://www.sustainability2007.bayer.com/en/homepage.aspx>, consulté le 5 mai 2009.
- BURKE, L. et LOGSDON, J.M. (1996), "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, vol. 29, p. 495-502.
- CERIN, P. (2006), "Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion of the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis", *Ecological Economics*, vol. 56, p. 209-225.
- DELL (2008), Dell Corporate Responsibility Report, Fiscal Year 2008, disponible en ligne sur <http://content.dell.com/us/en/corp/about-dell-global-corporate-responsibility-report.aspx>, consulté le 5 mai 2009.
- DEMING, W.E. (1986), *Out of the crisis*, MIT/CAES Press, Boston, MA.
- EUROPEAN COMMISSION (2001), *Green paper on integrated product policy*, COM (2001) 68 final, Brussels, Belgium.
- FRIEDMAN, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Time Magazine*, 13 septembre, p. 122-126.
- GLAXOSMITHKLINE (2008), Answering the Questions that mAtter. Corporate Responsibility Review 2007, disponible en ligne sur <http://www.gsk.com/responsibility/cr-review-2007/index.htm>, consulté le 5 mai 2009.
- GRI (2006), *The Sustainability Reporting Guidelines*, Global reporting Initiative.
- HP (2008), HP Global Citizenship Report, disponible en ligne sur <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/>, consulté le 5 mai 2009.
- HUSTED, B.W. et ALLEN, D.B. (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms", *Long Range Planning*, vol. 40, p. 594-610.
- IBM (2008), IBM Corporate Responsibility Report, disponible en ligne sur <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/>, consulté le 5 mai 2009.
- INTEL (2008), With Leadership Comes Responsibility. Intel 2007 Corporate Responsibility Report, disponible en ligne sur <http://www.intel.com/intel/corpresponsibility/index.htm>, consulté le 5 mai 2009.
- MARCH, J. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, p. 71-87.
- McWILLIAMS, A. et Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, 1, p. 117-127.
- MENDIBIL, K., HERNANDEZ, J., ESPINACH, X., GARRIGA, E. and MACGREGOR, S. (2007), "How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs?", disponible en ligne sur <http://www3.udg.edu/cid/response/> (consulté le 12 octobre 2009).
- MERCK et Co. (2008), Listening, repsonding and working toward a healthier future. Our commitment, performance, impact and aspirations. Corporate Responsibility 2006-2007 Report, disponible en ligne sur <http://www.merck.com/corporate-responsibility/>, consulté le 5 mai 2009.

- MICROSOFT (2009), Corporate Citizenship @ Microsoft, disponible en ligne sur <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/us/default.mspx>, consulté le 5 mai 2009.
- NEC (2008), Empowering Society With Innovation. NEC CSR Digest 2008, disponible en ligne le <http://www.nec.co.jp/csr/en/report2008/>, consulté le 5 mai 2009.
- ORACLE (2008), Oracle Corporate Citizenship Report 2008, disponible en ligne sur <http://www.oracle.com/corporate/community/index.html>, consulté le 5 mai 2009.
- PALMER, K., OATES, W. et PORTNEY, P. (1995), "Tightening environmental standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm?", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, 4, p. 119-132.
- PFIZER (2007), 2007 Corporate Responsibility Report. Strong Actions, Partnering for Positive Change, disponible en ligne sur http://www.pfizer.com/responsibility/values_commitments/corporate_responsibility_report.jsp, consulté le 5 mai 2009.
- PORTER, M.E. (1991), "America's green strategy", *Scientific American*, vol. 264, p. 168.
- PORTER, M.E. et VAN DER LINDE, C. (1995a), "Green and Competitive; Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 120-134.
- PORTER, M.E. et VAN DER LINDE, C. (1995b), "Towards a new conception of the environment: competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, 4, p. 97-118.
- PORTER, M.E. et KRAMER, R.M. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, 12, p. 56-68.
- ROCHE (2009), Corporate Responsibility, in Roche Annual Report 2008. We Innovate Healthcare. Because every life counts, p. 86-114, disponible en ligne sur http://www.roche.com/corporate_responsibility.htm, consulté le 5 mai 2009.
- SANOFI Aventis (2009), Rapport Développement durable Sanofi-Aventis 2008, disponible en ligne sur http://www.sanofi-aventis.com/ethique_responsabilites/etre_sanofi-aventis.asp, consulté le 5 mai 2009.
- SAP (2008), SAP Sustainability Report 2007/2008, disponible en ligne sur <http://www.sap.com/about/sustainability/index.epx>, consulté le 5 mai 2009.
- SENGE, P.M. (1994), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- STERMAN, J.D. (2000), *Business dynamics: System thinking and modeling for a complex world*, McGraw Hill Higher Education
- SUN (2007), Innovate. Act. Share. Idea(l)s and Action. A Summary of Sun's 2007 Corporate Social Responsibility Report, disponible en ligne sur <http://www.sun.com/aboutsun/csr/>, consulté le 5 mai 2009.
- SYMANTEC (2008), Symantec 2008 Corporate Responsibility Report, disponible en ligne sur <http://www.symantec.com/about/profile/responsibility/index.jsp>, consulté le 5 mai 2009.
- THE Economist* (2005), "The Good Company", *The Economist*, 20 janvier.
- THE Economist* (2008), "Corporate Social Responsibility: Just Good Business", *The Economist*, 17 janvier.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (2001), *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, John Wiley et Sons, London, UK.

L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle

Catherine Janssen^{*}, Stéphanie Chavagne^{**}
et Valérie Swaen^{***}

Résumé – Cette recherche étudie la manière dont la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est exploitée dans la publicité de différentes entreprises. Sur la base d'une analyse sémio-pragmatique et d'une analyse de contenu de spots publicitaires, cet article montre que ces spots, qui n'ont pas nécessairement pour vocation de transmettre un message lié à la RSE, contiennent néanmoins une dimension RSE implicite. Il souligne également le degré de cohérence qui existe entre les engagements RSE pris par l'entreprise et cet aspect RSE implicite de leur publicité.

Mots clés – responsabilité sociétale de l'entreprise, publicité télévisuelle, communication.

CODES JEL: M14, M37

Abstract – This research investigates how corporate social responsibility (CSR) is used within companies' TV advertisements. By means of a semio-pragmatic analysis and a CSR content analysis of TV ads, the paper highlights that company's ads, which do not necessarily transmit a CSR message on purpose, include an implicit CSR dimension. It also examines to which extent this implicit CSR aspect matches the company's CSR involvement.

Keywords – corporate social responsibility, TV ad, communication.

* Assistante d'enseignement et de recherche à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Place des Doyens 1, B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. E-mail : Catherine.Janssen@uclouvain.be

** Coordinatrice foires et salons chez Comunica SA (Luxembourg).

*** Professeur associé à l'Université catholique de Louvain, (Louvain-la-Neuve, Belgique) et à l'IESEG School of Management, (Lille, France). Co-responsable avec Jan Noterdaeme du Louvain CSR Network (www.uclouvain.be/csr-network). E-mail : valerie.swaen@uclouvain.be.

1 INTRODUCTION

Tant le monde des affaires que celui de la recherche académique accordent un intérêt croissant au concept de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » (RSE). Des entreprises toujours plus nombreuses développent des initiatives socialement responsables et ces pratiques de RSE constituent aujourd'hui un réservoir d'arguments que les professionnels de la communication utilisent pour promouvoir l'image de ces entreprises, leurs marques et leurs produits. Ainsi par exemple, les entreprises qui appartiennent aux secteurs dont l'empreinte écologique est relativement importante – comme Total, Toyota ou GDF Suez – comptent parmi celles qui communiquent le plus vers le consommateur au sujet de leurs activités dites responsables. Il n'est toutefois jamais simple de cerner le degré de cohérence existant entre le message délivré par l'entreprise et la politique effective de celle-ci en matière de RSE.

Depuis le début des années 2000, un important débat marque les recherches sur la communication de la RSE, dont l'objet principal est de déterminer s'il est, ou non, dans l'intérêt d'une entreprise de communiquer au sujet de ses initiatives socialement responsables et, le cas échéant, si les outils traditionnels du marketing sont appropriés pour le faire. Cependant, au lieu de surfer sur la vague de réflexion actuelle, cet article aborde la question sous un éclairage nouveau, en se basant sur ce qui se fait déjà par les entreprises en matière de publicité, et plus particulièrement en matière de publicité communiquant sur leur marque. L'objectif de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure les communications publicitaires de différentes entreprises – qui n'ont pas nécessairement pour vocation de transmettre un message lié à la RSE – contiennent néanmoins un message plus implicite lié à la RSE. Si tel est le cas, nous vérifions si ce message implicite est cohérent avec les engagements RSE pris par les entreprises, tels qu'ils sont présentés dans leur rapport sociétal.

La présente étude est donc exploratoire et se base sur une analyse qualitative de publicités télévisuelles produites par quatre entreprises actives en matière de RSE. L'objectif n'est pas de comparer les pratiques de ces entreprises mais plutôt d'établir un constat révélateur des pratiques publicitaires liées à la RSE. Pour chaque entreprise, deux regards distincts sont portés sur les spots publicitaires, à savoir celui de la sémio-pragmatique et celui d'une analyse de contenu, afin de découvrir si ces spots contiennent des aspects qui reflètent, de façon cohérente ou non, leurs engagements sociétaux.

2 LA COMMUNICATION DE LA RSE

Morsing (2006) définit la communication RSE comme une communication qui est conçue et diffusée par l'entreprise elle-même sur ses efforts en matière de RSE. Un large débat au sujet de la divulgation de la RSE occupe actuellement la scène communicationnelle. Principalement en raison des attentes grandissantes des parties prenantes, la préoccupation principale est de savoir si une entreprise doit, ou non, communiquer sur ses initiatives en matière de responsabilité sociétale et, si oui, comment.

2.1 Au cœur du débat

Parmi les arguments qui vont à l'encontre d'une communication sur la RSE figure, entre autres, la crainte d'être critiqué par des parties prenantes de plus en plus averties (Schlegelmilch et Pollach, 2005) ; Tixier (2004) rappelle d'ailleurs que les meilleures intentions seront toujours remises en cause lorsqu'elles sont communiquées. Néanmoins, la plupart des auteurs sont d'accord pour dire que la RSE doit faire partie des communications de l'entreprise. Van de Ven (2008) souligne notamment l'importance pour une entreprise de communiquer sur ses initiatives RSE si cette dernière désire éviter qu'un trop grand écart se creuse entre la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise et la réalité. Libaert (2004) va encore plus loin dans ce débat et présente la communication comme étant le quatrième pilier du développement durable, aux côtés des sphères sociale, environnementale et économique.

De plus, le fait même qu'un débat sur la communication de la RSE existe souligne la difficulté que peuvent rencontrer les entreprises pour assurer une cohérence entre leurs stratégies de communication et leurs initiatives en matière de RSE. La question de savoir si une entreprise tente de garantir une cohérence entre ses activités RSE et ses stratégies marketing apparaît donc centrale.

2.2 La publicité et la RSE

Parmi l'ensemble des outils du marketing et de la communication, la publicité est communément utilisée pour s'adresser au consommateur. L'intérêt grandissant des clients pour les problématiques environnementales se devait donc de trouver écho dans les publicités des entreprises. Déjà en 1986, Lill, Gross et Peterson ont montré que les publicitaires reflétaient, de manière croissante, des problématiques RSE dans la publicité magazine. Et depuis le début des années 1990, la publicité est régulièrement utilisée par les entreprises pour présenter des avantages écologiques de leurs produits ou services (NAAG, 1990 ; BVP et ADEME, 2007).

À travers la littérature, une des principales préoccupations des chercheurs en matière de publicité est la prolifération d'arguments environnementaux et la question de savoir si ces arguments sont trompeurs (par ex., Carlson *et al.*, 1993). Il est aussi à noter que des recherches plus actuelles se focalisent sur le concept de publicité sociétale (par ex., Hassan *et al.*, 2007). Ce type de publicité « prône des modifications de comportement qui n'induisent généralement aucun acte d'achat, sinon le contraire » (Le Net, 1993, p. 20) ; il s'agit avant tout de modifier des habitudes de vie, et non de promouvoir une marque ou un produit. Ce concept s'éloigne donc de la présente recherche puisque c'est de publicité de marque, et de ce fait commerciale, dont il est question dans cet article.

En conclusion, les recherches sur la RSE dans le domaine de la publicité se focalisent surtout sur des publicités qui présentent explicitement un message lié à la RSE. Elles ne prennent toutefois pas en compte les publicités dont la vocation première n'est pas nécessairement de transmettre un message RSE mais qui, de

manière plus implicite, pourraient comprendre une dimension RSE. Nous remarquons également que les recherches se concentrent la plupart du temps sur la dimension environnementale de la RSE et examinent rarement les trois dimensions de la RSE – environnementale, sociale et économique – simultanément.

3 L'IMPOSSIBILITÉ DE NE PAS COMMUNIQUER

Dans ce contexte, la présente étude s'attache à analyser les pratiques publicitaires actuelles des entreprises. Elle se concentre plus particulièrement sur les spots publicitaires d'entreprises engagées en RSE et tente de découvrir si ceux-ci reflètent leurs engagements en matière de RSE. En effet, le premier axiome pragmatique de la communication qui traduit l'impossibilité de ne pas communiquer (Watzlawick *et al.*, 1967) nous amène à comprendre qu'une entreprise communique, qu'elle le veuille ou non, par tout ce qu'elle dit ou ne dit pas. Dans ce cas, même si une entreprise n'intègre pas de dimension RSE de manière intentionnelle et explicite dans son message publicitaire, notre hypothèse est que ses publicités contiennent, de manière plus implicite, des éléments liés à la RSE qui communiquent déjà quelque chose au sujet des efforts qu'elle fournit en la matière.

Sur la base de cette hypothèse, notre première question de recherche est : « comment la RSE est-elle exploitée dans les spots publicitaires de différentes entreprises ? ». L'angle choisi pour aborder cette question est celui de la cohérence et une seconde question de recherche a dès lors été formulée : « les messages contenus dans ces spots publicitaires sont-ils cohérents avec les engagements des entreprises concernées en matière de RSE ? ».

4 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie choisie dans le cadre de cette recherche est celle d'une étude qualitative de publicités télévisuelles. Les publicités étudiées sont celles de Belgacom, Coca-Cola, Fortis et Randstad. Ces quatre entreprises ont été sélectionnées en raison de leur intérêt poussé pour la RSE, manifesté à travers leur participation au prix 2007 du « Meilleur Rapport de Développement Durable 2006 » organisé en Belgique. Ces entreprises ont également été choisies car elles consacrent un budget non négligeable à la publicité vers le consommateur et proviennent de secteurs très différents (télécommunications, boissons non alcoolisées, banque et assurance, et emploi respectivement). Les spots publicitaires retenus pour analyse ont été diffusés entre les mois de mars 2007 et mars 2008, période qui correspond à la publication du rapport sociétal de chaque entreprise présenté dans le cadre du prix 2007 et précédant la publication du rapport sociétal suivant. De plus, parce que les quatre entreprises sont actives dans des secteurs très différents, seules les publicités qui communiquent sur la marque, et non sur un produit ou un service spécifique de l'entreprise, ont été gardées. Une seule campagne par entreprise a dès lors été analysée.

4.1 L'analyse des publicités

Afin de mener à bien l'analyse des publicités, deux regards distincts ont été portés sur ces dernières. Le premier est celui de la sémio-pragmatique. L'utilité d'une telle analyse n'est pas de mettre en lumière ce que les auteurs espéraient faire en réalisant la publicité mais plutôt d'analyser ce qui est réellement proposé (Meunier et Peraya, 2004). Plus spécifiquement, nous avons fait appel à deux grandes notions de la sémio-pragmatique, celles de métaphore et de métonymie. Dans les deux cas, il y a substitution d'une chose par une autre mais alors que, pour la métaphore, cette transposition se justifie en raison d'un rapport de similarité, la métonymie se définit comme un rapport de contiguïté. Ces deux notions ont donc été retenues en raison de leur pertinence lorsqu'une analyse de la dimension implicite d'un message est réalisée. En effet, les métaphores et métonymies communiquent des non-dits, des éléments qui ne sont pas énoncés formellement mais qui découlent, assez naturellement, d'éléments présentés aux récepteurs dans la communication qui leur est faite. Elles permettent dès lors d'identifier un aspect implicite du message de la publicité.

Le second regard porté sur les spots publicitaires est celui d'une analyse de contenu qui s'attache spécifiquement à leur dimension RSE. Une grille d'analyse prenant en compte à la fois la dimension environnementale et la dimension sociale de la RSE a été construite à cet effet. Son utilité est de permettre l'identification, au sein de chaque publicité, d'éléments liés à la RSE, que ceux-ci soient pro-RSE (c'est-à-dire favorables aux principes de la RSE) ou, à l'inverse, anti-RSE (c'est-à-dire utilisés de manière contre-productive vis-à-vis d'une logique RSE).

4.2 L'étude de la cohérence

Afin de pouvoir tirer des conclusions pertinentes sur la question de la cohérence entre les actions RSE et les messages transmis dans les spots publicitaires, le rapport sociétal de chaque entreprise présenté dans le cadre du prix 2007 a d'abord été analysé ; l'objectif étant de faire ressortir les caractéristiques dominantes de la politique RSE de chacune d'elles. Les résultats de l'analyse des publicités ont ensuite été croisés avec ceux de l'analyse des rapports sociétaux. La cohérence, telle que nous l'entendons ici, est le fait que les initiatives RSE d'une entreprise correspondent aux éléments pro-RSE identifiés au sein de la publicité, ou encore lorsque le message et les éléments anti-RSE trouvés dans la publicité ne contredisent pas la politique RSE de l'entreprise telle qu'elle est présentée dans son rapport sociétal.

Un entretien en face-à-face a également été mené avec un membre du département RSE de chaque entreprise afin de recueillir son opinion sur cette question de cohérence entre l'engagement RSE de son entreprise et la publicité analysée.

5 PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'analyse sémio-pragmatique a souligné la présence d'aspects RSE dans chaque publicité. Dans celle de Belgacom par exemple, les technologies modernes sont métaphoriquement représentées par des technologies désuètes dans un monde imaginaire. Par cette double métaphore, les nouvelles technologies, consommatrices d'énergie, acquièrent un caractère inoffensif vis-à-vis de l'environnement et la publicité illustre donc un monde plus durable. Dans le même ordre d'idées, la publicité de Randstad, par le biais d'une série de métonymies, illustre une atmosphère positive sur le lieu de travail ; la suggestion d'être bon envers son prochain est présentée de manière métaphorique dans la publicité de Coca-Cola ; et la publicité de Fortis, par un processus métonymique, invite les récepteurs à se dépasser et à se projeter dans l'avenir. Aucun de ces messages RSE n'est explicite mais, par un jeu de métaphores et de métonymies, ceux-ci sont implicitement révélés aux récepteurs.

L'analyse de contenu RSE a permis, quant à elle, d'identifier, dans chaque publicité, à la fois des éléments pro-RSE et des éléments anti-RSE. Par exemple, la publicité de Belgacom présente des personnages de tout âge, ce qui souligne l'intérêt de Belgacom pour la diversité et l'accessibilité de ses services. En même temps, un des enfants mis en scène dans la publicité se fait livrer une pizza surgelée, ce qui va à l'encontre d'un des principes de la RSE qui serait de promouvoir une alimentation équilibrée. Au-delà d'éléments anti-RSE, certains comportements qui ne sont pas en adéquation avec les principes de la RSE ont également été relevés, tels que l'inactivité des personnages dans la publicité de Belgacom – ceux-ci étant assis derrière un écran d'ordinateur ou de télévision – ou encore la présentation d'un personnage violent et ne respectant pas la loi dans la publicité de Coca-Cola. Or ces comportements sont susceptibles d'inciter le récepteur à les adopter puisqu'ils sont directement portés à sa conscience, et ils représentent dès lors une entorse importante aux pratiques de RSE.

Pour terminer, selon l'entreprise analysée, nous avons identifié des degrés de cohérence divers entre l'investissement RSE présenté dans le rapport annuel et le message transmis par le biais de la publicité. Dans un seul cas, celui de Randstad, la dimension RSE de la publicité correspond aux investissements RSE de l'entreprise. Lors de l'analyse de son rapport sociétal, il avait été mis en lumière le fait que Randstad accorde une grande importance aux questions de diversité et de sécurité au travail, et sa publicité reflète bien cet intérêt. Dans les autres cas, un certain manque de cohérence, voire un manque total de cohérence, a été relevé. Par exemple, dans le spot de Coca-Cola, aucun lien entre les valeurs RSE défendues en interne et celles exposées dans la publicité n'a été identifié. Au niveau social, le rapport RSE de l'entreprise révèle son intérêt pour la protection de la santé, l'amélioration des conditions de travail et la diversité. Or la dimension sociale de la publicité est axée sur la bonté envers autrui. Quant au point de vue environnemental, la publicité développe même à certains égards un message anti-RSE, via un gaspillage d'eau dans un but purement décoratif, alors que le rapport de Coca-Cola souligne précisément la prise d'initiatives de l'entreprise en matière d'économie d'eau.

6 DISCUSSION ET CONCLUSION

Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises communiquent implicitement sur leurs engagements en matière de RSE dans leurs publicités. Nous proposons dès lors d'élargir la définition de ce qu'est la communication de la RSE donnée par Morsing (2006). En effet, la communication de la RSE ne commence pas là où les entreprises diffusent de manière explicite des informations spécifiques quant à leurs politiques de RSE. Elle peut déjà être implicite et est donc avant tout une communication qui ne fait pas de « fausses notes » en matière de RSE, c'est-à-dire qui montre le bon exemple et évite la présentation, même implicite, d'éléments et de comportements contraires aux principes de la RSE.

Cet article montre également que les entreprises rencontrent des difficultés à assurer une cohérence entre leurs politiques RSE et leurs stratégies de communication. Les résultats divergents obtenus sur la question de la cohérence pourraient en partie être expliqués par le cœur de métier de l'entreprise concernée. Pour un spécialiste du marché de l'emploi tel que Randstad, les problématiques que recouvre la dimension sociale de la RSE peuvent être vues comme faisant partie intégrante de son cœur de métier. Tandis que, pour des entreprises comme Belgacom, Coca-Cola ou Fortis, il s'avère plus difficile de faire directement le lien entre les problématiques sociales et environnementales et leurs activités de base. Ces résultats pourraient également être partiellement dus à la stratégie de communication de marque de l'entreprise. En effet, contrairement à la publicité de Randstad, qui promeut l'entreprise et ses valeurs dans son ensemble, la publicité de Coca-Cola met en avant son produit phare, qui a fait son nom et sa réputation, afin de communiquer sur sa marque. Enfin, les entretiens réalisés nous ont aussi amenés à penser que l'enjeu de la cohérence se joue en partie au niveau des relations qui existent entre le département RSE et le département marketing de ces entreprises. Dans le cas où cela viendrait à être confirmé, les échecs en termes de cohérence pourraient notamment être expliqués par un manque de collaboration formelle entre les deux départements. Il serait dès lors intéressant de voir dans quelle mesure un travail conjoint et systématique entre les départements marketing et RSE d'une entreprise permettrait d'assurer davantage de cohérence entre ses politiques RSE et sa communication externe.

Plusieurs limites à cette recherche méritent cependant d'être mentionnées. Tout d'abord, l'étude réalisée ne s'est focalisée que sur quatre entreprises. Un examen de spots publicitaires d'une plus grande quantité et variété d'entreprises serait nécessaire pour compléter et valider nos conclusions. Une autre critique qui pourrait être formulée à l'égard de ce travail est qu'il se focalise sur une analyse détaillée de chaque publicité, s'attardant peut-être sur des points de détails qui pourraient ne pas être perçus par les récepteurs. L'opinion du récepteur serait donc, sans aucun doute, pertinente à prendre en compte puisqu'au final, c'est le récepteur qui interprète le message et lui donne son véritable sens.

BIBLIOGRAPHIE

- BVP et ADEME (2007), « La publicité est-elle respectueuse du développement durable ? », disponible sur www.arpp-pub.org/IMG/pdf/etude_pub_developpement_durable-2.pdf (dernier accès le 27 novembre 2008).
- CARLSON, L., GROVE, S.J., et KANGUN, N. (1993), "A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach", *Journal of Advertising*, 22 (3), p. 27-39.
- HASSAN, L.M., WALSH, G., SHIU, E.M.K., HASTINGS, G., et HARRIS F. (2007), "Modeling Persuasion in Social Advertising", *Journal of Advertising*, 36 (2), p. 15-31.
- LE NET, M. (1993), *Communication publique, pratiques des campagnes d'information*, Paris, La Documentation française.
- LIBAERT, T. (2004), « Publicité et développement durable », *Vertitude Magazine*, 16, p. 35-37.
- LILL, D., GROSS, C., et PETERSON, R. (1986), "The Inclusion of Social-Responsibility Themes by Magazine Advertisers: A Longitudinal Study", *Journal of Advertising*, 15 (2), p. 35-41.
- MEUNIER, J.-P. et PERAYA, D. (2004), *Introduction aux théories de la communication* (2^e éd.), Bruxelles, De Boeck.
- MORSING, M. (2006), "Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification", *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), p. 171-182.
- NAAAG – National Association of Attorneys General (1990), "The Green Report: Findings and Preliminary Recommendations for Responsible Environmental Advertising", disponible sur www.p2pays.org/ref/24/23_677.pdf (dernier accès le 27 novembre 2008).
- SCHLEGELMILCH, B.B. et POLLACH, I. (2005), "The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics", *Journal of Marketing Management*, 21 (3/4), p. 267-290.
- TIXIER, M. (2004), « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise », *Revue Française du Marketing*, 200 (5/5), p. 13-26.
- VAN DE VEN, B. (2008), "An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 82 (2), p. 339-352.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H., et JACKSON, D.D. (1967), *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, New York: Norton.

Re-Framing Corporate Social responsibility¹

Céline Louche* et Tom Dodd**

Abstract – Corporate Social Responsibility (CSR) is often presented as the solution to ‘create a better world’ and solve social and environmental problems. But does CSR lead to positive developmental outcomes that contribute to a ‘better world’? The purpose of this paper is to reflect critically and constructively on the concept of CSR to generate debate in the CSR community and beyond. We argue that there is a need to re-frame CSR if we want ‘CSR’ to deliver on its potential. CSR as ‘do no harm’ is no longer sufficient. It needs to be understood as a rethinking of traditional business purpose and practices so that we can become critical about what we are doing.

Keywords – corporate social responsibility, sustainable development, purpose of business, change, re-framing.

CODE JEL: M14

Résumé – La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est souvent présentée comme un concept qui peut contribuer à créer un monde meilleur et à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux. Cependant, on est en droit de se demander si s’est vraiment le cas. L’objectif de cet article est présenter une revue critique de la RSE afin d’engager un débat constructif sur le sujet au sein de la communauté RSE et bien au-delà. En effet la RSE du type ‘do not harm’ n’est pas suffisante. Si elle se veut un vecteur de changement, alors il est devenu indispensable de la recadrer.

Mots clés – responsabilité sociale des entreprises, développement durable, finalité de l’entreprise, changement, recadrage.

* Céline Louche is Assistant Professor at the Vlerick Leuven Gent Management School, E-mail: ce-line.louche@vlerick.be.

** Tom Dodd is CSR Policy Advisor in the Enterprise and Industry Directorate-General, European Commission, E-mail: Thomas.DODD@ec.europa.eu.

1 The opinions expressed in the paper are those of the authors and do not represent the views of their institutions.

Re-frame: *To reframe, step back from what is being said and done and consider the frame, or 'lens' through which this reality is being created. Understand the unspoken assumptions, including beliefs and schema that are being used. Then consider alternative lenses, effectively saying 'Let's look at it another way.' Challenge the beliefs or other aspects of the frame. (Source: <http://changingminds.org/techniques/general/reframing.htm>)*

1 INTRODUCTION

Corporate Social Responsibility (CSR) is a bit like a teenager. It has not finished growing up. It has made some compromises to fit in, but still considers itself an outsider. It has a closed social community, with its own language that non members have difficulty in understanding. It understands intuitively that some things are not right with the world it inhabits, but sometimes struggles to express its objections coherently. Its views and recommendations often fail to take account of the way the system works, which is why some people dismiss it as unrealistic and idealistic.

The challenge for CSR is to grow up without losing its capacity to provoke change. CSR needs to become more articulate and more influential, without simply adapting itself to the current system. The purpose of this paper is to contribute to a necessary process of re-framing CSR by reflecting critically and constructively on the concept. It is not our intention, however, to address the plurality of definitions and theoretical perspectives that characterise the CSR field.

2 QUESTIONING CSR: THE 'YES'... 'BUT' ABOUT CSR

In 2002, the then UN Secretary-General, Kofi Annan, pointed out that "*the corporate sector has the finances, the technology and the management to make all this [sustainable development] happen*" (Annan, 2002). If the corporate sector has the potential to make a significant, even decisive contribution to sustainable development, to what extent is CSR the right vehicle for realising that potential?

2.1 Yes CSR aspires to be relevant to all aspects of a business... but it has created a new silo, the CSR expert

CSR is still frequently regarded with scepticism and incomprehension. Although we may believe that CSR has something vital to say in the context of the current economic crisis, in reality it still frequently struggles to make itself heard. One of the reasons for this is that CSR has already become very specialised.

Instead of creating new platforms where people with different backgrounds, disciplines, and interests can meet, discuss and act upon sustainability challenges, a new discipline has emerged with its own experts, its own specific language, and its own networks. In other words CSR has become professionalised. Although CSR is not a new academic concept (see Acquier & Gond, 2007; Carroll, 1979, 1999; Pasquero, 2005; Gond, 2006) – one of the seminal works is Howard Bowen's "Social Responsibilities of the Businessman" published in 1953 – the development of an identifiable professional community of academic, business and other stakeholders interested in CSR is a more recent phenomenon.

Professionalisation has positively contributed to the diffusion of CSR in the business sector, and has helped to improve the legitimacy and seriousness of CSR in the eyes of many business people in particular. The CSR "movement" has undoubtedly contributed to a greater appropriation of the concept of sustainability by companies. However professionalization has also made the distances between the CSR experts and non-experts even bigger.

This is often true in terms of business functions: a new function of 'CSR manager' has been created, and CSR issues are frequently left to the sole domain of this function. But a similar phenomenon often also exists in policy-making and in academia.

2.2 Yes CSR can help to make enterprises more sustainable... but it also risks being an alternative to profound change

Some companies have made impressive overall progress towards sustainability under the banner of CSR. Many more have made only moderate progress, even if they are usually able to point to some particular highlights.

The capacity for CSR to catalyse profound change towards sustainability is limited amongst other things by its specialised nature. In the most common model, CSR is parked as a peripheral part of business. Ironically, specialisation helps to make that possible. CSR has been highly criticised for not being adequately integrated into commercial strategy and the company's own view of itself. CSR frequently remains a 'bolt on' rather than 'built in' concept (Grayson, 2004).

Some critics claim that because CSR is often disconnected from strategy and other business activities, the risk is that it has become an alternative to profound change towards sustainability. It can allow businesses to improve their image and to minimise some of the worst social and environmental externalities, without addressing the more fundamental questions about the impact of the company and its products on society. Rather than being a vehicle for change, CSR is often mistaken for change itself.

As a response to these criticisms, a new model of CSR is emerging, which we could call "strategic CSR". In this model CSR is considered as a strategic competitiveness factor and is therefore integrated into the core business strategy. In our

view this is a welcome development, although the extent to which strategic CSR will really drive change towards sustainability remains an open question.

2.3 Yes CSR aims to benefit a wide range of stakeholders... but CSR is too dominated by the business rationality to do that effectively and consistently

What is the rationality and logic behind CSR? How does this rationality contribute or hinder change toward sustainability? Bakan has concluded that “if a corporation can do good only to help itself do well, there is a profound limitation on just how much good it can do” (Bakan, 2004).

One of the characteristics of CSR is the underlying idea that companies must benefit not only customers and shareholders, but also a broader set of groups that have a stake in business activities, such as communities, the natural environment, suppliers, and employees (Freeman, 1984). It also acknowledges that management should engage interactively with stakeholders (Waddock, 2002; Kuhn *et al.*, 1992). Through this approach CSR should provide a new and broader perspective where companies are embedded and connected to a wider range of stakeholders.

The instrumentalisation and dominant business-centred approach to CSR may, however, have denatured the purpose of CSR and its (potential) impact. CSR has recently (since the late 1990s) integrated a new economic focus. Today’s mainstream CSR practitioners are primarily interested in the construction of markets – the ‘market of virtue’ (Vogel, 2005) – and their discourse and actions are shaped by economic rationale (Gond *et al.*, 2009). This focus has led to a concentration on the so-called business case, where the objective is to enhance the economic bottom line by delivering tangible and intangible benefits like enhanced reputation and image, increase employee morale, and greater customer loyalty.

Under this focus, the dominant approach to CSR is instrumental. Stakeholders are considered primarily as a means to increase the business performance or gain a competitive advantage. The overlap between marketing and CSR well illustrates this rising instrumentalisation of CSR, in which CSR has become a tool for generating more profit.

This approach has undoubtedly played a positive role in giving CSR credibility and legitimacy of CSR within the mainstream business community, and in some cases also in bringing CSR onto the political agenda. However it has several limitations.

Social and environmental performance tends to be evaluated by the economic pillar rather than being considered equal to or integrated in the financial performance. The definition of business success itself is not put into question. In some cases CSR looks more like a product or service strategy designed to sustain the competitive advantage of a company rather than to serve society. A purely instrumental approach also does not necessarily make allowance for complexity, uncertainty, creativity and context - key characteristics of sustainability.

3 REFRAMING CSR

From the previous section we can begin to identify and challenge some of the unspoken assumptions that are common in the world of CSR. Firstly, it is business – rather than society – that tends to be placed at the centre of most CSR models. It is assumed that the purpose of CSR is to contribute to competitiveness – or at the very least, proponents feel obliged to justify CSR in those terms. It is no coincidence that there has been a large amount of research on the business case of CSR and comparatively little on whether and how CSR actually contributes to other societal objectives.

Underlying this assumption is another, namely that CSR has to be reconciled to our current economic system and to models of rational profit maximisation. By seeking to justify CSR primarily in terms of its contribution to competitiveness, we are implicitly accepting that the purpose of business is profit maximisation.

In some circumstances CSR can contribute to competitiveness. And one part of the purpose of business is clearly to generate wealth. Indeed wealth generation has arguably been the single most important contribution to date of business to the good of society; and wealth generation, if translated as economic development, is one vital pillar of sustainable development. However, it is no longer sufficient to argue that the purpose of CSR is only the competitiveness of business and that the purpose of business is only wealth generation. Looking at the sustainability of the system as a whole, we also need to consider the definition of “wealth” – it should probably encompass more than just financial wealth – and ask to what extent that wealth is distributed.

The current instrumental, business-centred approach to CSR, with its emphasis on competitiveness, may even rest on the more fundamental assumption that our current economic model is essentially sound. However there is increasing evidence that our current economic model, for all the benefits it has brought to many people, is not sustainable in economic, social or environmental terms.

The question therefore ought to be how CSR can be used to help bring about change to a sustainable economic system. At present, CSR is too often an easy alternative to real change. The tendency to frame the arguments for CSR primarily in terms of competitive advantage is symptomatic of this. Although CSR cannot on its own bring about the required system change, its potential to contribute to such change needs to be more fully realised than is currently the case. The mainstreaming of CSR is in principle to be welcomed, but CSR also needs to keep a radical edge. It needs to be the start of a journey and a trigger for other, more fundamental questions.

3.1 The purpose of business

One starting point for reframing CSR is to reconsider the purpose of business. To reduce the purpose of business simply to the maximisation of shareholder value is to perpetuate our unsustainable economic model. It also seriously undersells the

true contribution that business makes to society: yes business creates economic wealth, but it also can, and often does, create value through the provision of meaningful jobs and work, and through the offer of goods and services that can increase quality of life.

We propose that the stated purpose of business in the 21st century ought to be to contribute to sustainable development. We refer here to the Brundtland Commission of sustainable development – “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, 1987) – and accept that it has social, environmental and economic dimensions. In the context of the severe and interconnected economic, social and environmental crises we face, it is probably not realistic to think that a group of very powerful organizations in our society will be able to claim legitimacy just by focusing on the maximisation of profit and shareholder value.

The terms of the social contract between business and other actors in society are undoubtedly changing. Whereas 10 or 20 years ago it may have been sufficient for business to point to increases in wealth as evidence that it had met its obligations under the social contract, today that is no longer the case. Critics are able to point out the social and environmental costs of the increase in wealth, and, especially in the context of the current crisis, even question the evidence of wealth creation itself.

The combination of economic recession with severe social and environmental imbalances means that the social contract between business and the rest of society will increasingly encompass social and environmental issues as well as just economic ones. There is already evidence of shifts in this direction, including the recent history of CSR itself and the growing attention given to notions of measuring progress in more subtle ways than just GDP per capita alone.

In such circumstances business has an interest in being recognised as a contributor to sustainable development in all its dimensions: economic, social and environmental. The alternative – continuing to insist that the major justification for business is the generation of economic wealth alone – will lead to a growing and dangerous divorce between the perceived interests of business and the perceived interests of other actors in society. In the long term, such a scenario is likely to be politically and socially unsustainable.

In this context, CSR needs to be understood as a dynamic and – in most cases – still incomplete process by which the purpose of the business is redefined as contributing to sustainable development. Implicitly, CSR has always been a debate about the purpose of business in society. Now, however, the debate about the purpose of business needs to become an explicit part of CSR. Instead of trying to fit social and environmental questions into the existing paradigm through unsatisfactory *bricolage*, CSR should help us to rethink the paradigm itself.

We are not proposing that CSR be understood as *the* business contribution to sustainable development. To do so perpetuates the idea that CSR is somehow separate from other business operations. It implies that there is one part of an enterprise’s activities (‘CSR’) that contribute to sustainable development, and that there must be another part of its activities (‘not CSR’?) that are at best neutral and

at worst negative in terms of their contribution to sustainable development. It makes no sense to see CSR as a separate set of business activities that comprise the enterprise's contribution to sustainable development. We should understand the enterprise as a whole to be the contributor to sustainable development, and CSR simply as a tool in making that state of affairs a reality.

This re-framing CSR which we have discussed above leads to a number of additional considerations, the most important of which we address below.

3.2 Seeing the enterprise as part of a complex system

If the point of CSR is to redefine the purpose of business as contributing to sustainable development, then many of the models used to explain CSR need to be inverted. The broader interests of society, rather than just the narrower interests of the enterprise, should be the centre of attention. CSR needs to become outward instead of inward looking, because the key question is not how does CSR benefit the enterprise, but how can the enterprise best serve the interests of society.

This requires not only a change in outlook but also a new set of skills on the part of business executives. Most obviously, it needs an understanding of complex systems, and capacity to analyse how the various aspects of an enterprise can and do influence, both positively and negatively, the different levers of sustainable development.

This is a considerably more challenging task than compiling a typical CSR report. Such reports tend to communicate about CSR performance in an atomised way, dividing CSR into neat parcels such as labour standards or anti-corruption measures, and also tend to focus issues that are most easily measurable and controllable by the company, and on positive impacts rather than negative ones. While this approach is understandable for many reasons, it rarely results in a comprehensive analysis of a company's impact on and contribution to sustainable development.

Company communication about CSR and sustainability needs to be more analytical and to demonstrate greater evidence of systems thinking. The joint evaluation carried out by Oxfam and Unilever of the latter's impact on poverty reduction in Indonesia is an example of the kind of more sophisticated systems analysis that we think is necessary (Clay, 2005).

Together with a greater capacity for systems-thinking as applied to sustainable development, enterprises may also need a greater capacity for what Werhane calls 'moral imagination'. Moral imagination is defined as the "ability in particular circumstances to discover and evaluate possibilities not merely determined by that circumstance, or limited by its operative mental models, or merely framed by a set of rules or rule-governed concerns" (Werhane, 2008). Consistent with the idea that CSR should place society's interests, as opposed to the enterprise, at the centre of attention, moral imagination implies a capacity to look at the enterprise from an outsiders' perspective and not to be constrained by existing models and frameworks.

3.3 It matters what a company makes

Having gone beyond an initial phase, or what we have earlier called the first CSR model, in which CSR was sometimes understood as being synonymous with corporate philanthropy, it is now generally accepted that CSR concerns how a company performs its daily operations: how it makes and markets its products, how it employs people, and so on. It typically covers such questions such as human rights, labour standards, corruption and environmental pollution. The overriding principle tends to be ‘do no harm’, or at least minimise the risk of social and environmental harm as much as possible.

All of this remains critically important. But if the ultimate purpose of a business is to contribute to sustainable development, then CSR as ‘do no harm’ is no longer sufficient. Once the question is how do we maximise an enterprise’s contribution to sustainable development, as opposed to just asking how we minimise its negative social and environmental impacts, then *what* a company makes becomes at least as important as *how* it makes it.

3.4 The need to lead customers

Companies have built enormous expertise in how to create demand for goods and services. The best of them are astonishingly adept at influencing consumers’ perceptions of their own wants and needs. If the purpose of business is to contribute to sustainable development, then that marketing expertise needs to be given a new orientation. The challenge for responsible enterprises is how to lead customers towards sustainable consumption patterns. The use of marketing techniques simply to create artificial wants ought to be re-examined through the lens of sustainable development.

Amongst other things, responsible enterprises should learn to see consumers not just as consumers, but in their wider role as citizens. The concept of ‘consumer-as-citizen’ would require enterprises to sell goods and services that empower people to lead more sustainable and fulfilling lives. Amongst other things this may imply leading people towards lower levels of consumption of material goods, and as such it challenges our current paradigm of growth and economic development.

4 CONCLUSION

The professionalisation and mainstreaming of CSR have helped to bring sustainability nearer to the centre of business concerns. In the case of some enterprises, CSR is also evolving into a factor of core business strategy. As a result, some previously accepted practices and principles are being questioned.

However, we have argued that CSR does not yet sufficiently reconsider the purpose of business. Some critics go even further and argue that CSR reinforces

the current unsustainable system and avoids the fundamental question of continual growth (Kallo, 2006). In 1972 the Club of Rome warned about our obsession for growth. They argued that “beyond a certain point... the maxim could very well be grow and die” (Meadows, 1972). But this broader systemic question is too often not addressed by the CSR community, either academic or business.

In short, the CSR movement has failed so far to bridge the gap between the micro-level concern of reducing the negative externalities of an individual enterprise and the macro level concern of making our economic system sustainable. That gap can be narrowed if CSR more fully encompasses the four issues we have identified: reconsidering the purpose of business; seeing the enterprise as part of a complex system; asking what products and services a company makes, not just how it makes them; and asking whether and how an enterprise leads its customers to sustainable patterns of consumption.

If CSR is to be usefully and relevantly radical, then it must be a force for questioning some of the values that lie at the heart of our economic model and open a new way through which the values at the heart of our current economic system are more frequently discussed and questioned in policy-making, in business education and in company board rooms.

BIBLIOGRAPHY

- ACQUIER, A., & GOND, J.-P. (2007), “Aux sources de la responsabilité sociale de l’entreprise : à la (re)découverte d’un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen”, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), p. 5-35.
- ANNAN, K. (2002), *Speech at the ‘Business Day’ event*, organized by Business Action for Sustainable Development, at the World Summit for Sustainable Development in Johannesburg, Vol. 1, September 2002, Johannesburg, South Africa.
- BAKAN, J. (2004), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Toronto: Viking Canada.
- CARROLL, A. (1979), “Three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of management Review*, Vol. 4, p. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, 38(3), p. 268-295.
- CLAY, J. (2005), *Exploring the links between international business and poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam GB, Novib, Unilever, and Unilever Indonesia joint research project.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic management: A stakeholder perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GOND, J.-P. (2006), *Contribution à l’étude du concept de performance sociétale de l’entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l’Emploi (LIRHE), PhD, Toulouse, Université Toulouse 1.
- GOND, J.-P., PALAZZO, G., & BASU, K. (2009), “Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19(1), p. 57-85.

- GRAYSON, D., & HODGES, A. (2004), *Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make CSO Work for Your Business*, Greenleaf Publishing.
- KALIO, T.J. (2006), "Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse", *Journal of Business Ethics*, 74, p. 165-175.
- KUHN, J., & SHRIVER, D. (1992), *Beyond success*, New York: Oxford University Press.
- MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J., & BEHRENS, WW. (1972), *The Limits to Growth*, New York: University Books.
- PASQUERO, J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique". In M.-F. Turcotte et A. Salmon (Éds), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- UNITED Nations (1987), *Our Common Future (The Brundtland Report)*, Oxford University Press.
- VOGEL, D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.
- WADDOCK, S.A. (2002), *Leading corporate citizens: Vision, values, value added*, Boston, MA: McGraw-Hill.
- WERHANE, P.H. (2008), "Mental models, moral imagination and system thinking in the age of globalization", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, p. 463-474.

Le virage de la responsabilité sociale au Maroc.

Le cas du secteur agroalimentaire

Manal El Abboubi * et Fatima El Kandoussi **

Résumé – La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un concept qui est né aux États-Unis et qui s'est répandu en Europe depuis des décennies. Nous nous intéressons dans cet article aux pratiques de RSE au Maroc. Nous étudions seize entreprises du secteur agroalimentaire considérées comme un des piliers de l'économie marocaine. Notre objectif est d'explorer les initiatives gouvernementales et privées en matière de RSE et leur adéquation avec les pratiques concrètes dans le secteur agroalimentaire. L'étude nous montre que la gestion des ressources humaines (GRH) est le point d'entrée de la RSE. Les pratiques observées restent limitées à un respect strict de la loi et à un management des parties prenantes basé sur « l'enjeu économique » comme critère d'identification et de catégorisation.

Mots clés – responsabilité sociale de l'entreprise, management socialement responsable, parties prenantes, secteur agroalimentaire.

CODE JEL : M14

Abstract – Corporate social responsibility (CSR) is a concept born in the United States and spread to Europe last decades. The purpose of this article is to explore governmental and private initiative in terms of CSR and their coherence with practices in the agri-food sector in Morocco. The study shows that human resource management is the key point of CSR and practices observed are limited to compliance with national work regulations. Also, stakeholder management is based on the "economic issues" as a unique identification and salience criteria.

Keywords – corporate social responsibility, stakeholder management, social responsible management, agri-food sector.

* Manal El Abboubi est chercheuse post-doctorale dans le cadre de la Chaire Belgacom, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Place des Doyens, 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. Tél. : 32-10.47.84.73. Fax : 32-10.47.83.24. E-mail : manal.elabboubi@uclouvain.be.

** Fatima El Kandoussi est professeure associée, École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir, Université Ibn Zohr, BP 37/S 80000, Agadir, Maroc. Tél. : (212) 28 22 57 3948. Fax : (212) 28 22 57 41. E-mail : elkandoussi_f@yahoo.fr.

1 INTRODUCTION

Depuis quelques années, le Maroc est un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor. Dans ce cadre, le roi Mohamed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)¹. Il s'agit d'un référentiel stratégique pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population. Dans ce cadre, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.

Nous nous intéressons dans cet article à explorer les pratiques de la RSE dans le secteur de l'agroalimentaire considéré comme le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30 % de la valeur ajoutée et 12 % de l'emploi permanent hors conserve de poisson)².

Les questions fondamentales que nous nous posons à ce sujet sont les suivantes :

- Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc ?
- Dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles intègrent-elles des aspects de responsabilité sociale ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une enquête auprès de seize entreprises marocaines du secteur agroalimentaire de la région du Sud. Nous structurons notre article comme suit : nous présenterons en première partie le cadre d'accueil de la RSE au Maroc. Ensuite, nous exposerons le terrain de l'étude et notre méthodologie de recherche. La troisième partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats.

2 LE CADRE D'ACCUEIL DE LA RSE AU MAROC

La mondialisation de l'économie impose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Un des facteurs de différenciation est l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la RSE dans les pratiques managériales au Maroc. Le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en plein virage avec des leviers et des obstacles.

1. INDH : <http://www.indh.gov.ma/fr/index.asp> (dernière consultation le 1^{er} septembre 2009).

2. Source : Fédération des industries de conserve des produits agricoles du Maroc.

2.1 Les leviers de la RSE au Maroc

La responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation.

L'Initiative nationale pour le développement humain, lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005, vise à concevoir les fondations d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce cadre, le discours royal constitue un signal politique fort et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* » (Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005). Plus concrètement, l'INDH offre aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières (25 millions d'euros pour les cinq premières années de son lancement)³ afin d'impulser une dynamique sociale au contexte économique émergent.

Par ailleurs, le cadre législatif marocain a vu naître en 2004 la publication d'un nouveau code du travail qui vient renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche.

D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies. Elles concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise). Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'Organisation internationale du travail. Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

3. Source : http://www.indh.gov.ma/fr/programme_2005.asp (dernière consultation le 27 août 2009).

Par ailleurs, le Maroc est membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Ce mouvement de normalisation reflète une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au-delà des obligations légales et contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

2.2 Les obstacles à la RSE au Maroc

Malgré les différents efforts fournis pour promouvoir la RSE au Maroc, plusieurs obstacles compromettent sa mise en application dans les systèmes de management. Selon Filali Maknassi (2009), ces facteurs sont principalement la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Ces facteurs trouvent leurs sources dans :

- l'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles (Mezuar, 2002). Cette culture d'« entrepreneuriat paternaliste » réduit la performance économique à la diminution des coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés. Elle freine la prolifération des pressions des parties prenantes, notamment les syndicats, et donc réduit les opportunités de concertation sociale (Ettahiri, 2009). D'ailleurs, le mouvement syndical au Maroc a été pendant plusieurs années affaibli et dominé par des logiques d'affrontement et de combat (Hamoumi, 2005), d'où la difficulté de mettre en place les bases d'un dialogue social tourné vers la négociation et la concertation.
- la prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel au Maroc met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée, car ceci implique la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition et l'écrit à l'oral (Torres, 1997). Ces changements poussent à un phénomène de « *dénaturation de la PME marocaine* » (El Moujadidi et Karim, 2009) puisqu'ils s'avèrent difficilement opérationnels dans un contexte économique où la priorité est accordée à la survie et à la pérennité de la PME.
- la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan (Ettahiri, 2009).

Après ce panorama contextuel de la RSE au Maroc, nous nous focaliserons ci-après sur l'exploration des pratiques dans le secteur agroalimentaire pour découvrir leur adéquation avec les initiatives gouvernementales et privées en la matière.

3 LE TERRAIN DE L'ÉTUDE : LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Le tissu industriel au Maroc est composé de nombreuses petites filières de production dont la majorité fait partie du secteur agroalimentaire et du textile. Elles représentent, à elles seules, plus de 50 % du produit intérieur brut industriel, 70 % des emplois formels et 75 % des exportations. Nous avons considéré dans notre étude les entreprises qui comptent plus de cinquante employés afin de vérifier le respect de la loi en matière de comité d'entreprise et de comité d'hygiène exigé par le nouveau code du travail. Notre plan d'échantillonnage a été constitué sur base de l'annuaire de la chambre de commerce, d'industrie et de service de la ville d'Agadir. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de seize entreprises et nous avons interrogé des membres de la direction : directeur des ressources humaines, adjoint au directeur général ou directeur général. Nous avons utilisé trois modes d'administration : le face à face, l'e-mailing et le fax.

4 LA RSE EN MODE OPÉRATIONNEL DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU MAROC

En regard du contexte de développement de la RSE au Maroc, qui met l'humain au centre des préoccupations politiques et économiques, nous avons choisi de parcourir deux orientations : la première est en lien avec la GRH et vise à explorer les pratiques organisationnelles en la matière et la deuxième est en lien avec les parties prenantes. Le tableau 1 récapitule les principaux résultats de l'étude.

4.1 La RSE intégrée à la GRH

La fonction des ressources humaines n'est pas automatiquement présente dans toutes les entreprises du secteur agroalimentaire interrogées. 62,5 % de notre échantillon affirment disposer d'une structure dédiée à la fonction RH. Comme souhaité et documenté par les intentions politiques et les initiatives privées en la matière, la RSE est effectivement adoptée par les services des ressources humaines (62,5 % des cas). Elle est perçue comme un vecteur de dynamisation et de valorisation du capital humain. Quant à son intégration dans la stratégie, notre échantillon nous montre que son attachement à la GRH lui confère un rôle secondaire et l'éloigne d'une implication stratégique dans l'entreprise en regard de la faible place accordée à la GRH dans la structure organisationnelle.

Au niveau opérationnel, nous nous sommes intéressées à quelques pratiques de la GRH et à leur cohérence avec les intentions de responsabilité sociale annoncées par les personnes interviewées.

Tableau 1. Application de la RSE dans la GRH - secteur agroalimentaire au Maroc

RSE et GRH	RSE et pratiques de la GRH		RSE et parties prenantes	
-Structure faible de GRH - GRH prise en charge par le service du personnel, le service administratif, l'adjoint au directeur ou le directeur général lui-même -Appropriation de la RSE par la GRH -Faible intégration de la RSE dans la stratégie	Pratiques citées dans les interviews	Caractéristiques	Liste des parties prenantes citées dans les interviews	Caractéristiques
	Recrutement	Procédures de recrutement formalisées. Processus souvent informel. Absence de règles de non-discrimination. Égalité salariale	Clients	Relation qui vénère la satisfaction et la fidélisation des clients
			Fournisseurs	Négociations sur le coût/prix
	Formation	Absence de formations spécifiques à la RSE	Communauté civile	Actions de charité et soutien à quelques associations
	Sécurité et hygiène	Limitation au respect de la loi	Syndicats	Relation très faible, voire même absente
	Négociation sociale	Pas encouragée. Absence d'organes de concertation et de médiation		

Dans ce cadre, l'application d'une démarche de recrutement formelle qui s'appuie sur un manuel de procédure et des critères de recrutement (dans 81,3 % des entreprises rencontrées) est considérée comme un effort supplémentaire de l'organisation pour pallier d'éventuelles pratiques de discrimination ou de corruption. L'examen de ces procédures de recrutement révèle des manquements au niveau du contenu. En effet, plusieurs critères de discrimination cités dans la littérature scientifique comme l'âge, le handicap, le genre, l'origine, les convictions religieuses ou politiques ou encore les orientations sexuelles (Gavand, 2006 ; Sabeg et Charloin, 2006 ; Amadiou, 2004, 2006) sont absents, ce qui fait que la phase de recrutement et de sélection est un des premiers lieux où des discriminations peuvent effectivement avoir lieu (Cornet et Warland, 2008). Quant à l'application des dites procédures, elle reste fortement influencée par le caractère informel dominé par l'usage du bouche à oreille comme seul moyen de communication.

L'égalité salariale est également un des aspects de RSE cités par les personnes interrogées. 75 % d'entre elles affirment l'appliquer et 6,2 % évoquent l'alignement à la concurrence comme mode de négociation des salaires. Par ailleurs, on ne peut parler d'équité salariale dans l'absence de toute réflexion sur les biais éventuels dans la valorisation des critères de classification des fonctions et de tout travail d'ajustement salarial (Cornet et Warland, 2008), ce qui est le cas pour les entreprises rencontrées.

En ce qui concerne la formation, 75 % des entreprises investissent dans la mise en place d'un plan de formation réalisé en concertation avec les organes nationaux compétents en la matière. Le contenu des formations est focalisé sur l'amélioration des produits et services, les relations avec les clients, la sécurité et l'hygiène. Nous remarquons l'absence de démarches spécifiques qui visent le bien-être au travail, la gestion du stress, la gestion des carrières ou encore la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Concernant les mesures de sécurité et d'hygiène, 93,8 % des entreprises confirment respecter la législation nationale en la matière ainsi que le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), indispensable dans le secteur agroalimentaire. Cette mesure est renforcée par des dispositifs de contrôle comme les comités d'hygiène et de sécurité ou des commissions de contrôle de l'amélioration continue. Il convient cependant de signaler qu'à ce stade, il s'agit d'un ensemble de pratiques obligatoires qui s'inscrivent dans le code du travail marocain.

Nous soulevons le même constat au niveau des négociations sociales. Alors que la loi marocaine prévoit des délégués d'employés pour les entreprises de plus de dix salariés, il est surprenant de constater que ces derniers n'existent que dans 68,8 % des entreprises interrogées. Cet état des lieux trouve des explications dans l'héritage d'une assez longue époque caractérisée par une syndicalisation très faible, un vide et une ambiguïté de la législation de travail au Maroc en la matière.

4.2 RSE et parties prenantes

Alors que la littérature scientifique évoque plusieurs définitions et catégories de parties prenantes (Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), nous nous intéressons dans ce qui suit à explorer les types de parties prenantes considérées comme prégnantes pour les entreprises rencontrées et les particularités de leur management.

Notre analyse montre une approche incrémentaliste dans le management des parties prenantes qui se base principalement sur la gestion ponctuelle et opérationnelle des attentes et des revendications.

Deux parties prenantes sont citées comme importantes, à savoir les clients et les fournisseurs. La communauté civile apparaît au troisième rang et dans une moindre mesure. Cette classification se justifie principalement par l'impact économique d'une bonne gestion de la clientèle majoritairement étrangère (81,3 % de la production est destinée à l'exportation) et d'une bonne maîtrise des coûts d'achat et de la qualité des approvisionnements. Les pratiques managériales dans ce sens restent concentrées sur les programmes de fidélisation des clients à travers des études de marketing, la qualification des employés pour une meilleure communication avec les clients, la sécurité et l'hygiène dans les lieux de travail et la négociation des prix.

Par ailleurs, la communauté civile occupe la troisième place dans l'ordre de prépondérance de certaines entreprises rencontrées. Il s'agit principalement des

actions de charité et de soutien aux associations de protection des droits des femmes et des enfants ainsi que des coopératives de production locale. L'objectif annoncé de ces actions est la participation au développement local et social.

Le point commun entre ces trois parties prenantes reste principalement l'enjeu économique que représente chacune d'entre elles pour la survie et la prospérité de l'entreprise. Alors que les clients et les fournisseurs sont des partenaires d'affaires qui influencent directement le volet économique de l'entreprise, l'implication dans des œuvres de charité pourrait être considérée comme un moyen d'expansion économique nourri par la notoriété des dirigeants et des acteurs économiques actifs dans le bien-être de la société civile.

Nous déduisons que le modèle d'identification et de catégorisation des parties prenantes adopté dans notre échantillon se focalise principalement sur « l'enjeu économique ». C'est une approche restreinte du management des parties prenantes qui met en second plan les enjeux sociaux, environnementaux et politiques.

5 DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article vise à explorer les pratiques managériales dans le secteur agroalimentaire au Maroc et de comprendre dans quelle mesure elles peuvent s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise. Le marché de plus en plus concurrentiel pousse les entreprises marocaines à s'aligner sur les nouvelles pratiques managériales admises à l'échelle internationale. La RSE en est une. Notre étude nous montre que la compréhension même du concept de RSE et de son opérationnalisation est encore très limitée. Les intentions politiques et les initiatives privées en la matière (ex. : INDH, lois et normalisations) laissent comprendre la RSE sous l'angle unique de la gestion du capital humain, ce qui pousse les entreprises à focaliser leurs efforts sur cet aspect. Un handicap majeur à une expansion stratégique de la RSE dans le secteur étudié est son attachement à la GRH, qui représente elle-même des difficultés d'intégration stratégique dans l'entreprise.

Dans ce sens, le respect des nouvelles lois marocaines en matière de code du travail est perçu comme une forme de responsabilité sociale. Les pratiques managériales observées sur notre échantillon reflètent un manque d'innovations sociales principalement en ce qui concerne la sécurité, l'hygiène, les négociations collectives, l'équité salariale, la formation et la communication. Elles restent très standards particulièrement en termes de contenu (gestion de la diversité, égalité des chances et équité salariale) et de management des parties prenantes (identification et catégorisation basées principalement sur l'enjeu économique).

Par ailleurs, il existe une mobilisation dans les activités de soutien à la société civile. On peut considérer cela comme des actions ponctuelles de philanthropie, de mécénat ou de sponsoring, mais pas encore comme une réelle responsabilité sociale qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qui se voit traduite dans tous les niveaux du management.

En guise de résumé, notre échantillon montre que la RSE est en plein virage dans le secteur agroalimentaire au Maroc. Avec un point d'entrée basé sur la GRH, les pratiques managériales sont départagées entre l'obligation de respecter les nouvelles lois et l'absence de cadre de référence pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADIEU J.-F. (2004), *Enquêtes testing sur CV*, AIDA, Paris I, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.
- AMADIEU J.-F. (2006), *Baromètre des discriminations 2006*, Observatoire des discriminations.
- CLARKSON M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- CORNET A., WARLAND P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- EL MOUJADIDI N., KARIM K. (2009), « Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.
- ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.
- EXTRAIT du message royal à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005 <http://www.maec.gov.ma/fr/f-com.asp?num=2884&typ=dr>.
- FILALI MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Boston, Pitman.
- GAVAND A. (2006), *Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », *Actes de la 23^e Université d'été de l'IAS*, Lille, France.
- HILL C.W.L., JONES T.M. (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- MEZUAR A. (2002), *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, Casablanca, Casablanca Éd.
- SABEG Y., CHARLOIN C. (2006), *La diversité dans l'entreprise ? Comment la réaliser*, Paris, Éditions d'Organisation.
- TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

La RSE en Inde : vers le dépassement de la tradition philanthropique ?

Thibaud Lemerrier *

Résumé – La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est un concept de plus en plus répandu en Occident, mais qu'en est-il de son application dans d'autres pays ? Comment sont définis les comportements responsables sur les autres continents, dans les autres cultures entrepreneuriales ? À travers une analyse concrète et des illustrations, cet article vise à apporter au lecteur une vision générale de la tradition RSE en Inde et de son développement dans les dernières décennies. Les anciennes dynasties industrielles, par exemple Birla ou Tata, peuvent se revendiquer d'une réelle tradition sur le plan de la RSE via une démarche qui s'apparente plus à de la philanthropie. Cependant, la situation des entreprises indiennes a profondément évolué et celles-ci tentent aujourd'hui de définir leurs nouvelles responsabilités sociales et environnementales. Si de nouvelles politiques semblent être définies et si les priorités paraissent être bien identifiées, la question reste néanmoins posée quant à savoir si les moyens humains et financiers seront à la hauteur des enjeux auxquels doit faire face le pays.

Mots clés – responsabilité sociale de l'entreprise, Inde, parties prenantes, comportements entrepreneuriaux responsables.

CODE JEL : M140

Abstract – If CSR (Corporate Social Responsibility) is a concept being more and more diffused in the West, what about its application in other countries? How are the responsible business practices defined in other continents and other corporate cultures? Through practical analysis and illustrations, this article attempts to give a comprehensive overview about the Indian CSR tradition and its development in the past decades. Ancient Indian conglomerates, like Birla or Tata, have a long tradition of involvement within local communities that is more identified as a philanthropic

* Thibaud Lemerrier est diplômé en ingénieur de gestion de la Louvain School of Management et a été CSR Project Manager pour le UK India Business Council à New Delhi. Il suit aujourd'hui le Master in Environmental Technology à Imperial College London. E-mail : thibaud.lemerrier@gmail.com.

approach. But business in India has been rapidly evolving and today companies try to define their new responsibilities towards the people and the environment. If new responsible policies have been launched and priorities defined, the question remains to determine whether Indian companies will use their great economic growth to maximise not only their economic profit, but also their positive impact on the society and the environment in a large sense?

Keywords – corporate social responsibility, India, stakeholders, responsible business practices.

1 INTRODUCTION

Cet article a pour objectif d'expliquer de manière concrète où se situe l'Inde face à la question de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Nous nous attacherons à montrer que les entreprises indiennes peuvent se revendiquer d'une réelle tradition sur le plan de la RSE et qu'elles connaissent aujourd'hui des avancées significatives en cette matière. De manière générale, il apparaît que l'Inde présente encore une approche qui s'apparente à de la philanthropie vis-à-vis de la communauté, avec une forme de responsabilité de l'entreprise distincte de ses activités propres. Le concept a toutefois lentement évolué vers la forme de RSE qui s'impose aujourd'hui de façon plus globale, une RSE réellement stratégique, c'est-à-dire « intégrée » aux activités des entreprises (BITC 2008). Cette idée se concrétise aujourd'hui par l'approche "triple bottom line", laquelle vise à intégrer les préoccupations sociales et environnementales au même niveau que l'objectif économique poursuivi par toute entreprise.

Dans une première partie, nous expliquerons l'évolution du concept de RSE au sein des entreprises indiennes, tandis que dans une seconde partie, nous illustrerons plus concrètement l'intégration de la RSE au sein de ces entreprises indiennes, et ce, au travers de deux thématiques parmi les plus critiques pour le pays.

2 QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DE LA RSE DANS LES ENTREPRISES INDIENNES ?

2.1 Les « familles » historiques d'entreprises actives au niveau RSE

Si le terme de RSE est relativement nouveau en Inde, à l'inverse le concept de responsabilité de l'entreprise envers la collectivité n'est pas récent. Il est en effet reconnu que les entreprises indiennes ont une tradition très ancienne en matière

de responsabilité sociale, laquelle remonte à l'ère préchrétienne, période où l'on trouve déjà des philosophes indiens tels que Kautilya, prêchant pour des principes éthiques dans le business (KPMG, 2008).

Mais intéressons-nous plutôt à la tradition moderne de la RSE. Des chercheurs de TERI, un institut indien de recherche sur le développement durable et les changements climatiques, ont décrit le paysage de la RSE en Inde, et ce en identifiant les quatre principales « familles » historiques d'entreprises actives sur ce plan (Kumar, 2001, 2004). À la suite de la description de chaque famille, un encadré reprendra la politique RSE actuelle d'une entreprise représentative de la famille et montrera, le cas échéant, l'évolution à ce niveau.

Pour commencer, on trouve les plus anciennes dynasties industrielles, par exemple Birla et Tata (voir encadré 1), pour qui les concepts de développement de la nation et de fonds de soutien, concepts insufflés notamment par Gandhi, ont depuis toujours fait partie de leur politique d'entreprise. Ces grandes familles considèrent réellement leurs activités comme constituant un moyen de développement socio-économique du pays, développement mené en priorité dans l'intérêt de la communauté. Elles considèrent également qu'une politique consistant à offrir des produits et des services innovants et accessibles au plus grand nombre ainsi qu'à développer de nouvelles activités génératrices d'emplois, participe au processus de création de valeur, lequel a des retombées positives pour toute la société.

Encadré 1. Politique RSE actuelle chez Tata (Source : UKIBC 2008)

Tata constitue un conglomérat de 96 entreprises reconnu non seulement comme étant à la pointe de l'innovation et de la stratégie d'entrepreneuriat, mais également comme un leader dans les questions de RSE et de développement durable. Annant Nadkarni, vice-président de Tata Group, a déclaré récemment que « si tout est toujours fait au coût minimum, quelqu'un d'autre devra en payer le prix. Même dans les moments difficiles, Tata n'a jamais coupé dans ses dépenses sociales pour l'aide à la communauté. » Aujourd'hui, 66 % des profits du groupe Tata vont à des fondations, et non pas à des individus.

Derrière sa bonne volonté affichée, Tata montre toutefois des faiblesses au niveau de la mise en œuvre de sa politique. Le groupe se concentre ainsi de manière paternaliste sur quelques localités et il affirme parfois de manière excessive son autorité (Couprie, 2008). Ainsi, lors de la construction de l'usine de la révolutionnaire Tata Nano, Tata Motors a été confronté à de violentes manifestations des paysans locaux qui s'opposaient au projet, et il a dû finalement opter pour une autre localisation. L'absence de concertation avec les parties prenantes fut alors sévèrement dénoncée.

Le secteur public incarne une autre tradition, avec des compagnies telles que BHEL (Bharat Heavy Electricals Ltd), HDFC (Housing Development Finance Corporation) et GAIL (voir encadré 2), lesquelles sont nées après l'indépendance de 1947, dans la période socialiste où seul l'État dictait sa vision de la responsabilité de l'entreprise. Ces entreprises ont une conception de la RSE plus limitée mais leur statut public les amène tout naturellement à développer leurs activités avec comme finalité première le service envers la société. Aujourd'hui, malgré la pression de la concurrence, ces considérations sociétales restent déterminantes au niveau de leurs activités.

Encadré 2. Politique RSE actuelle chez GAIL (India)
(Source : GAIL 2009)

GAIL est le porte-drapeau indien dans le domaine du gaz naturel. L'entreprise intègre tous les aspects de la chaîne de valeurs du gaz et des services qui y sont liés.

La politique RSE de l'entreprise GAIL consiste, pour 2009, à continuer à encourager la création de valeur au bénéfice de la communauté pour laquelle elle opère, et ce au travers de ses services, sa gouvernance et ses initiatives ; il s'agit concrètement de promouvoir une croissance durable pour la société et de remplir son rôle d'entreprise socialement responsable en manifestant de réelles préoccupations écologiques.

On trouve également les grandes entreprises indiennes leaders du marché et comprenant un actionnariat international important, telles Hero Honda, Hindustan Unilever, ITC (voir encadré 3), et Maruti Udyog, entreprises au sein desquelles les dynamiques locales ou régionales se sont adaptées aux standards des sociétés mères ou partenaires. Ces entreprises ont généralement une vision de la RSE se limitant essentiellement à la responsabilité de l'actionnariat s'exprimant au travers de préoccupations économiques. Cette vision présuppose que le fait de respecter les standards de qualité et de générer de la valeur va servir à des fins sociales via les mécanismes de redistribution existants.

Encadré 3. Politique RSE actuelle chez ITC
(Source : ITC-Welcomgroup 2009)

ITC, plus connu sous son ancien nom Imperial Tobacco Company of India, est un conglomérat d'entreprises indiennes qui emploie plus de 20 000 personnes dans environ 60 sites répartis à travers le pays.

La branche hôtelière de l'entreprise, ITC-Welcomgroup, a dépassé la vision traditionnelle de la RSE dans son secteur, et elle constitue aujourd'hui un vrai modèle au niveau des meilleures pratiques sur ce plan. Ainsi, l'entreprise a développé des programmes pour la promotion de projets de bénévolat au sein de son personnel, pour l'emploi de personnes avec un handicap et pour la formation d'orphelins au sein de ses activités, pour l'ecodesign de ses infrastructures, pour une approche plus écologique dans sa chaîne d'approvisionnement, etc.

Une dernière famille serait constituée d'une nouvelle génération d'entreprises, comme Dr Reddy's, Infosys (voir encadré 4), ou encore Wipro, lesquelles sont apparues avec les nouvelles opportunités liées en particulier à la globalisation de l'industrie des technologies de l'information. Ces entreprises se concentrent non seulement sur leur capacité à réduire leur impact négatif sur leur environnement au sens large, mais plus particulièrement encore sur la maximisation des effets positifs liés à leur développement. Elles dépassent dès lors leurs préoccupations de profit économique pur pour intégrer dans leur objectif global le rôle social et environnemental qu'elles se doivent de remplir. Les dimensions de bonne gouvernance et de transparence de l'action de ces entreprises sont également très importantes pour celles-ci.

**Encadré 4. Politique RSE actuelle chez Infosys
(Source : KPMG 2008)**

Infosys a été créé en 1981 avec la vision que le succès de l'entreprise dépendrait de sa capacité à créer de la valeur pour ses clients, ses employés ainsi que la société en général. Dans ce but, Infosys s'engage à être transparent et équitable envers ses parties prenantes, à aider les personnes et les communautés à améliorer leurs conditions de vie, et enfin à renforcer la qualité de l'éducation au travers de programmes de développement au niveau communautaire. La RSE est présente au sein de l'entreprise à travers quatre niveaux différents : Infosys Group, leur fondation, le conseil d'administration, ainsi que les employés au niveau individuel et par équipe.

2.2 Le modèle émergent face à la tradition

Les quatre familles que nous venons d'envisager peuvent être assimilées à quatre modèles de RSE repris par les entreprises indiennes, les modèles dits "éthique", "étatique", "libéral" et "des parties prenantes" (Kumar, 2001). Tout en représentant une sorte d'évolution historique du concept de RSE, ces quatre modèles peuvent encore tous se retrouver aujourd'hui appliqués à des degrés divers dans les entreprises indiennes (voir tableau 1).

Tableau 1. Les quatre modèles de RSE

MODÈLES RSE	Caractéristiques	Mise en œuvre
Éthique	Engagement volontaire des entreprises pour participer au bien-être de la société	Philanthropie, projets de développement, code éthique, etc.
Étatique	Finalité de service public et RSE définie par l'État	Règles sur le travail, principes de management, etc.
Libéral	RSE limitée à l'actionnariat au travers de préoccupations économiques	Respect de la loi, création de valeur, taxes, charité, etc.
Des parties prenantes	Réponse aux besoins et aux attentes des parties prenantes de l'entreprise (clients, employés, communautés, etc.)	Engagement avec les parties prenantes, bonne gouvernance, "triple bottom line", etc.

En analysant cette évolution de la RSE en Inde, on constate que si la RSE a longtemps été considérée comme de première importance, elle a néanmoins toujours été séparée de l'activité principale des entreprises. En effet, dans les trois premiers modèles, soit les entreprises développent des projets parallèles pour aider leurs employés, soutenir les communautés, protéger l'environnement, etc., soit elles considèrent leurs activités normales comme une contribution au bien-être de la société, étant donné qu'elles participent au développement socio-économique du pays. Cette vision de la RSE de nature philanthropique ou distincte de l'activité principale de l'entreprise, est aujourd'hui encore la plus répandue chez les dirigeants d'entreprises indiennes (Narwal, 2008).

Pareille démarche ne correspond cependant plus à celle de la RSE telle qu'elle s'impose aujourd'hui de façon plus globale et telle qu'elle est décrite par le quatrième modèle. Cette démarche est basée sur le double principe que, d'une part une attitude responsable fait partie intégrante du "business model", et d'autre part le soutien à la communauté constitue un réel « investissement » dans le sens où il est réalisé pour des raisons évidentes sur le plan stratégique. Ce n'est que dans les années 1990, avec la nouvelle génération d'entreprises, qu'apparaît en Inde cette vision évoluée de la RSE. Les dirigeants d'entreprises sont amenés à réaliser que la RSE est une démarche qui vise à se montrer toujours plus innovant face aux défis sociaux et environnementaux, et ceci afin de garantir aux actionnaires et aux parties prenantes en général, la durabilité économique sur le long terme de leur projet entrepreneurial. La RSE apparaît alors réellement comme partie intégrante dans le processus de création de valeur (BITC, 2008).

On peut aujourd'hui observer de nombreux exemples d'application de ce modèle de RSE dans les politiques des entreprises indiennes. Il faut toutefois noter que, dans les faits ainsi que dans l'idée même que s'en fait le plus grand nombre en Inde, la RSE intégrée au "business model" reste encore un concept assez flou et difficile à appréhender.

3 COMMENT LES ENTREPRISES INDIENNES PEUVENT-ELLES CONCRÈTEMENT INTÉGRER LA RSE AU SEIN DE LEURS ACTIVITÉS ?

Les défis et les opportunités en termes de RSE seront très différents selon qu'ils sont envisagés du point de vue d'une entreprise active en Inde ou d'une entreprise active en Europe. Par ailleurs, « l'agenda responsable » de l'entreprise sera à l'évidence impacté par l'environnement de celle-ci et ce pour deux raisons, tout d'abord le fait que les priorités de l'entreprise devront être redéfinies à la lumière de son environnement et ensuite le fait que de nouveaux objectifs environnementaux et sociétaux en découleront naturellement.

Pour illustrer l'intégration de la RSE au sein des entreprises en Inde, il nous paraît intéressant de nous attarder sur deux thématiques très critiques pour le pays, en l'occurrence la santé ainsi que l'environnement et les changements climatiques.

3.1 Santé

Avec à peine 0,9 % du PIB alloué au budget santé en Inde, le système public est incapable de répondre aux besoins croissants de la population en matière de santé. Les organisations privées offrent dans ce domaine des services qui, tout en étant de qualité, se révèlent malheureusement inabordables pour la grande majorité de la population. Au niveau des entreprises, existent dès lors de réelles possibilités pour s'engager dans des programmes de prévention et de soins, et ce aussi bien en faveur de leurs travailleurs que des communautés locales de façon plus large (voir encadré 5).

Encadré 5. Initiative RSE chez GACL : une réponse business au problème du virus du SIDA (Source : TERI 2007 a)

Le nombre de personnes touchées par le virus du sida en Inde se situait en 2008 entre 2,1 et 2,8 millions et il ne cesse d'augmenter rapidement. GACL, un des leaders nationaux de la production de ciment, a réalisé qu'à défaut d'actions de sa part le problème pourrait aller jusqu'à affecter de manière profonde sa propre force de travail aussi bien que la situation des communautés voisines de ses unités de production. Prenant en compte les recommandations d'une étude soulignant le potentiel de propagation du virus au sein de ses effectifs, GACL a initié en 2005 un programme en partenariat avec UNDP et States AIDS Control Society. Ce partenariat a permis d'intensifier la diffusion des meilleures pratiques en matière de prévention. En 2006 le programme touchait huit régions à travers le pays et concernait plus de 50 000 personnes.

3.2 Environnement et changements climatiques

Les changements climatiques constituent assurément aujourd'hui l'un des défis majeurs du vingt et unième siècle. En ce domaine, l'Inde est bien consciente du fait que les impacts des changements climatiques seront particulièrement critiques pour le pays et ce bien au-delà des effets directs que ceux-ci auront sur son environnement. C'est ainsi que l'agriculture indienne a été reconnue comme étant l'une des plus vulnérables au monde face aux effets des changements climatiques (Harrabin, 2007). Cette problématique est par ailleurs encore plus importante si l'on tient compte du fait que 60 % de la population indienne dépend encore directement de ce secteur.

Deux faits encourageants sont toutefois à noter sur le plan de l'environnement en Inde, le premier étant que ce secteur représente pour les entreprises indiennes de nombreuses et réelles opportunités de marché au niveau de la recherche de solutions alternatives (Srivastava, 2007) (voir encadré 6). Le second fait encourageant concerne l'attitude du gouvernement indien qui, même s'il ne paraît pas encore prêt à s'engager à définir des limites en termes d'émissions de CO₂ pour l'industrie nationale, soutient néanmoins activement toute initiative qui peut s'avérer productive sur le plan environnemental. En effet, l'Inde est confrontée à un besoin croissant en termes de ressources énergétiques afin de soutenir son développement économique accéléré, mais elle est en même temps très dépendante de l'étranger pour son approvisionnement.

Encadré 6. Initiative RSE chez Reliance Industries Ltd (RIL) : réduction des volumes de déchets et recyclage (Source : TERI 2007 b)

RIL est le porte-drapeau du groupe Reliance, la plus grande entreprise privée en Inde. Elle est active dans le secteur du pétrole et du gaz naturel. RIL considère aujourd'hui la protection de l'environnement comme une nécessité mais également comme une opportunité de marché. L'entreprise considère que le développement durable constitue un "guide" au niveau non seulement de sa politique en matière de Recherche et Développement, mais également de son objectif d'efficacité pour ses activités au sens global.

RIL a développé de nombreuses technologies lui permettant de réduire le volume de ses déchets et de réutiliser la chaleur générée lors de ses processus de production. L'entreprise possède également la plus grande usine au monde pour le recyclage du polyester.

4 CONCLUSION : “THE WAY FORWARD...”

La libéralisation de l'économie indienne, opérée il y a moins de vingt ans, a entraîné une véritable révolution. Les entreprises ont en effet grandi depuis lors dans un contexte où, sur le plan national, leur volonté, d'un développement socio-économique mené à marche forcée a été clairement affichée, les thématiques sociales et environnementales continuant cependant à jouer un rôle de premier plan. C'est toutefois sans retenue que l'Inde a adopté le modèle économique libéral, avec tous ses côtés « pervers », et elle se retrouve aujourd'hui confrontée, de façon peut-être encore plus aiguë que pour une grande partie du reste du monde, à des défis gigantesques sur différents plans.

En guise de conclusion à cet article qui vise à donner une vision plus claire de la RSE en Inde, il apparaît que sur ce plan la situation des entreprises indiennes est relativement similaire à celle prévalant dans de nombreux pays. Si le modèle de RSE intégrée au “business model” n'est en Inde pas encore assimilé par la majorité des entreprises, on peut néanmoins observer à leur niveau de nombreux cas de bonnes pratiques, tout au moins dans les politiques qu'elles affichent. Les outils de mise en œuvre de ce modèle devraient donc pouvoir être diffusés plus largement dans le futur.

Par ailleurs, si les priorités paraissent être à présent bien identifiées, la question reste néanmoins de savoir si les moyens humains et financiers sont à la hauteur des enjeux. En cette matière, la bonne volonté des entreprises est certes, clairement affichée, mais la bonne gouvernance et les moyens de contrôle ne sont toutefois pas toujours au rendez-vous. Dans le contexte global actuel de remise en question du modèle de développement « ultralibéral », il nous faut dès lors espérer que les efforts réalisés par les entreprises indiennes leur permettent de profiter de la croissance économique pour maximiser, non pas uniquement leurs profits, mais bien également (et avant tout ?) leur impact positif sur la société et sur l'environnement au sens le plus large.

BIBLIOGRAPHIE

- BUSINESS IN THE COMMUNITY (BITC) (2008), *Introduction to Corporate Social Responsibility*, www.bitc.org.
- CARROLL A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- COUPRY P.M. (2008), *Tata Motors, entre citoyenneté et paternalisme*, www.novethic.fr.
- DAS G. (2000), *India Unbound: From independence to the global information age*, London.
- GAIL India Ltd (2009), *Internal presentation on GAIL CSR Policy*.
- HARRABIN R. (2007), *How climate change hits India's poor*, BBC News.
- ITC-Welcomgroup (2009), *Corporate Social Responsibility Initiatives of ITC-Welcomgroup*, www.itcwelcomgroup.in.
- KPMG (2008), *CSR – Towards a Sustainable Future*, New Delhi.
- KUMAR R., MURPHY D.F., BALSARI V. (2001), *Altered Images: the 2001 State of Corporate Responsibility in India Poll*, London.

- KUMAR R. (2004), *The State of CSR in India 2004*, National Seminar on CSR, New Delhi.
- NARWAL M., SHARMA T. (2008), "Perception of CSR in India", *Journal of Knowledge Globalization*, vol. 1, n° 1, p. 61-79.
- SRIVASTAVA S. (2007), *Climate change: Indian firms think globally*, Asia Times Online.
- TERI (2007 a), *CSR practices in Indian corporations*, New Delhi.
- TERI (2007 b), *Case studies of corporate environmental excellence*, New Delhi.
- UKIBC (2008), *A gentle giant: Tata and Sustainability*, UKIBC Magazine, London.
- UKIBC (2009), *An Introduction to Corporate Social Responsibility in India*, New Delhi.
- WORLD BANK (2006), *India's Growth and Economy: Analysis and Quick Facts*, www.worldbank.org.

La consommation socialement responsable : oui mais...

Agnès Francois-Lecompte *

Résumé – Cet article s'intéresse à la consommation socialement responsable et étudie les freins et les motivations perçus pour ce type de consommation. Des entretiens qualitatifs ont été menés et analysés et montrent l'existence de problèmes d'information, de surcoût financier, des dilemmes pour savoir quel comportement adopter, et enfin des contraintes liées à ce type d'achat. Les motivations à la consommation socialement responsable sont le sentiment d'être efficace à travers son comportement et l'envie d'être en accord avec ses valeurs.

Mots clés – consommation socialement responsable, éthique, responsabilité sociale de l'entreprise.

Code JEL : M31

Abstract – This article focuses on socially responsible consumption. It studies more specifically motivations and elements that refrain consumers from buying in a responsible manner. Qualitative interviews indicate that main refraining points are information problems, costs, contradictory arguments and practical aspects. As regards motivations, consumers enjoy being useful and efficient in their purchases and also like a feeling of having 'clean hands'.

Keywords – socially responsible consumption, ethics, corporate social responsibility.

1 INTRODUCTION

De nombreux signes montrent la prise en compte croissante de la part des individus de considérations d'ordre social ou environnemental dans leurs actes d'achats en plus des traditionnels critères économiques. L'exemple le plus flagrant réside peut-être dans la progression exponentielle des ventes de produits issus du

* Maître de conférence en marketing à l'Université Bretagne Sud (Vannes, France), chercheur à l'IREA. E-mail : agnes.lecompte@univ-ubs.fr.

commerce équitable, avec notamment le label Max Havelaar. Cette filière connaît une véritable explosion depuis son lancement, atteignant 210 millions d'euros de chiffre d'affaires en France en 2007 (chiffres Max Havelaar, France), contre 12 millions d'euros fin 2001. L'investissement socialement responsable, qui consiste à placer son argent dans des entreprises sélectionnées sur des critères sociaux et environnementaux au-delà des seuls critères financiers, représentait quant à lui, 28,5 milliards d'encours en 2007, soit une multiplication par plus de 30 depuis fin 2001. Cette nouvelle façon de consommer prend le nom de consommation socialement responsable ou *Socially Responsible Consumption* (SRC).

Celle-ci regroupe tous les comportements de consommation où « *l'individu prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et utilise son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société* » (Webster, 1975). Les acheteurs responsables agissent donc au-delà de leurs simples intérêts et tiennent compte de l'impact de leur consommation sur l'environnement physique et/ou sur différentes catégories de personnes (salariés, personnes défavorisées...). Dans une vision restreinte, il s'agit de fonder ses choix de consommation sur le comportement plus ou moins responsable des entreprises : acheter prioritairement aux entreprises qui aident la société et à l'inverse refuser d'acheter aux entreprises au comportement condamnable. Chaque consommateur étant sensible à différents aspects, il peut s'agir aussi bien de refuser d'acheter aux entreprises polluantes, irrespectueuses vis-à-vis de la société civile, ou encore faisant travailler les enfants... Dans une vision plus large, le concept de SRC inclut également des comportements engagés, comme par exemple le fait de privilégier les produits français ou d'acheter prioritairement aux petits commerces. Dans le cadre de cette étude, nous adopterons cette vision large de la SRC, conformément aux travaux de Webster (1975) ou de Crane (2001).

À l'heure actuelle, les individus pratiquant une consommation socialement responsable sont minoritaires. Le cabinet d'études Thema évalue le segment des « alterconsommateurs » à 15 % de la population française¹, ce qui est faible comparativement à ce que cela pourrait être². Dans cette étude, nous avons cherché à comprendre les moyens possibles pour convertir un plus grand nombre d'individus à la pratique de la SRC. Nous nous sommes donc interrogés sur les freins et motivations des individus à la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans leur consommation.

Pour cela, nous avons procédé à 17 entretiens individuels semi-directifs. Les entretiens démarraient par une brève définition de l'objet d'étude : la prise en compte des conséquences sociales ou environnementales de nos actes d'achat. Une définition volontairement succincte de la SRC était donnée afin de laisser le

1. L'étude a été réalisée auprès de 10 000 Français en 2004. Ces personnes décrites comme « des consommateurs-citoyens regardent dans leurs achats au-delà de leur intérêt personnel, vers le sens et les conséquences sociétales de ce qu'ils font » (Fouquier, 2004). Elles se détournent des grandes marques, du système marchand et aspirent à une société plus solidaire et fraternelle.
2. 50 % des Français sont sensibles au fait que les entreprises s'engagent à ne pas avoir recours au travail des enfants, 37 % au fait que le produit soit fabriqué en France (Credoc, 2006).

répondant libre d'aborder le thème de son choix dans ses propos. Ce point s'est révélé important car les sujets évoqués ont été très variés selon les individus. Il était demandé au répondant s'il pratiquait ou non ce type de consommation, sous une forme ou une autre et d'expliquer les raisons de cette pratique ou non-pratique. L'échantillon interrogé est composé de neuf femmes et huit hommes, de nationalité française, répartis de façon équilibrée selon l'âge et selon la profession.

Nous présenterons les résultats de l'étude en abordant d'abord les freins de la SRC, puis les motivations. Pour chacune de ces deux parties, nous citerons des extraits d'entretien et évoquerons succinctement les résultats des travaux de recherche antérieurs.

2 LES FREINS À LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX PAR LE CONSOMMATEUR

2.1 Les problèmes d'information

Les individus sont freinés dans leur envie de pratiquer une consommation responsable par le fait qu'ils manquent de connaissances sur le comportement des entreprises et qu'ils n'ont pas toujours confiance dans l'information qui leur est offerte. Le rôle fondamental de l'information dans la consommation socialement responsable est cité dans de nombreuses études (Carrigan et Attalla, 2001 ; Viseur, 1997 ; Mohr, Webb et Harris, 2001). Et globalement, le niveau d'information à disposition du consommateur est insuffisant (Boulstridge et Carrigan, 2000 ; Mohr, Webb et Harris, 2001 ; Auger, Burke, Devinney et Louvière, 2003). Ce thème a été largement abordé dans les entretiens. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu'elles ne connaissaient globalement pas les conditions de fabrication des produits qu'elles achètent, d'autant qu'elles se déclarent passives sur ce point et ne sont pas prêtes à aller chercher l'information là où elle serait peut-être disponible.

De plus, même lorsque les pratiques sociales ou environnementales des entreprises sont disponibles, les consommateurs ne font pas toujours confiance à l'information qui leur est fournie. En plus d'être accessible au grand public, l'information doit être jugée comme crédible par les consommateurs. Les discours éthiques des entreprises, ou même les labels sociaux ou environnementaux n'inspirent pas toujours confiance aux personnes que nous avons interrogées, comme l'illustrent les propos repris dans l'encadré 1.

Encadré 1. Manque d'information et manque de confiance dans l'information sur le comportement des entreprises

« Parce que souvent, on n'est pas au courant. Tu ne sais pas si telle ou telle société fabrique ses produits en Indonésie, en faisant travailler des gosses de 14 ans, tu ne sais pas si telle ou telle société est polluante. C'est sûr que si on avait l'information, peut-être que j'appliquerais davantage ces principes-là » (Homme, 31 ans).

« Mais tu ne peux pas être au courant de tout ce qui se passe, parce que, *a priori*, tu achètes du Nike ou du Adidas, si ça se trouve Adidas fait la même chose, ou le fait différemment, mais mieux caché, donc on ne le sait pas.(...) Après les sources d'information sont multiples. On peut toujours se renseigner. Mais on ne passe pas non plus son temps à regarder » (Homme, 28 ans).

« Je ne mange pas bio, ça c'est clair. Je ne mange pas bio du tout, parce que je n'ai pas très confiance, en fait, dans les producteurs bio. C'est un manque de confiance » (Homme, 31 ans).

« Alors, après, je ne sais pas, tu vas prendre une assurance comme la Maïf, où ils se définissent comme assureur militant, je ne sais plus trop ce qu'ils mettent derrière, mais tu as l'impression qu'il y a un respect de la personne un peu plus grand » (Homme, 24 ans).

2.2 Le coût financier de la SRC

Les produits présentant des garanties sociales ou environnementales, tels que les produits du commerce équitable ou les produits labellisés bio, présentent un surcoût financier par rapport à leurs équivalents non éthiques. En moyenne, ces catégories de produits sont entre 15 % et 30 % plus chers que leurs équivalents non éthiques, avec parfois des écarts de 50 %. Ce supplément de prix n'est pas négligeable et freine les motivations socialement responsables d'un nombre important de consommateurs (Roberts, 1996 ; Bouquet et Hénault, 1998 ; Duong et Robert-Demontrond, 2004). Il est notamment jugé trop important pour être assumé quotidiennement (voir encadré 2).

Encadré 2. Coût élevé de la consommation responsable

« Sur le marché, il y a des gens qui font du pain bio, c'est très bien, le problème, c'est que dès qu'on achète du bio, on paie du bio. Les produits sont excessivement chers. Et je trouve ça dommage, et dans les produits bio, c'est nécessairement des produits complexes. On va acheter du pain bio sur le marché, c'est nécessairement du pain avec 12 céréales, 40 farines » (Homme, 28 ans).

« Je suis prête à dépenser plus cher pour certains trucs, mais il ne faut quand même pas délier, surtout avec les moyens qu'on a là. (...) Par exemple, tout ce qui est enveloppe. Moi, j'avais toujours des enveloppes en papier recyclé. L'autre jour, je voulais en racheter, c'était quand même réellement deux fois plus cher que les enveloppes blanches » (Femme, 25 ans).

2.3 Renoncer à la commodité de ses achats

Un autre frein mis en évidence dans les études sur la SRC est le manque de disponibilité des produits aux vertus sociales ou environnementales (Roberts, 1996 ; Carrigan, Szmigin et Wright, 2003).

Les produits équitables et bio se répandent de plus en plus en grandes surfaces, mais un consommateur socialement responsable est amené à se rendre dans des magasins spécialisés, de type Artisans du Monde ou Biocoop. Or la plupart des consommateurs ne semblent pas prêts à faire ces efforts, comme le montrent les extraits de l'encadré 3.

Encadré 3. L'aspect « praticité » de la SRC

« Non, ce n'est pas facile, parce que là je parle de mon appartement, je pense que les appartements ne sont pas équipés pour faire le tri. (...) Et tu es obligé d'avoir de la place. Ce n'est pas toujours évident, et c'est vrai que ça demande des efforts » (Femme, 45 ans).

« Après, il y a le problème du temps, si on veut acheter des produits Max Haavelar, soit Artisans du Monde, s'il faut aller en plus dans un magasin particulier, il y a un problème de temps aussi. Toute la semaine, je suis quasiment occupé (...). Donc, il ne reste plus que le samedi » (Homme, 26 ans).

2.4 Renoncer au plaisir

Dans un registre plus inattendu, deux personnes interrogées ont évoqué le fait que les produits offrant certaines garanties environnementales ne leur plaisaient pas toujours et que, dans ce cas, elles ne les achetaient pas. Autrement dit, les consommateurs ne souhaitent pas renoncer à se faire plaisir à travers leurs achats (voir encadré 4).

Encadré 4. L'aspect « plaisir » dans la consommation

« Pour tout ce qui est papier à lettres, par exemple, si ça ne me plaît pas, je prendrais jamais du recyclé, parce que je trouve que c'est pas beau, c'est pas un joli papier. J'ai pas envie d'écrire dessus » (Femme, 56 ans).

« Mais des fois, aussi au niveau vêtement, soit ça me plaît, soit ça ne me plaît pas. Donc, après tu te limiterais. Enfin, ils font des fringues écolo, mais ça ne me plaît pas, enfin, certaines ne me plaisent pas ou pas pour toutes les occasions. Donc, ça dépend si tu arrives à avoir le même produit » (Femme, 25 ans).

2.5 Une consommation globalement trop contraignante

Enfin, de façon globale, les personnes que nous avons interrogées jugent qu'il est impossible d'adopter systématiquement une consommation responsable car cela demanderait trop d'efforts et trop d'attention. Plusieurs personnes nous ont ainsi déclaré que la pratique de la SRC impliquerait trop de modifications dans leur vie quotidienne. C'est ainsi que le mot « vie » a souvent été employé et opposé à la notion de SRC (voir encadré 5).

Encadré 5. La SRC, jugée globalement trop contraignante

« C'est vrai que ça me touche, mais c'est le problème, ça te touche, tu le fais, mais ça reste, c'est limité dans le temps, parce que **tu es rattrapé par la vie**, t'es rattrapé par le fait de t'arrêter sur l'autoroute quand tu n'as plus d'essence, il faut bien s'arrêter. Parce qu'on ne peut pas non plus être jusqu'au-boutiste. Tu ne peux pas, tu ne peux pas en étant jusqu'au-boutiste, parce qu'à ce moment-là, **tu ne vis plus** » (Homme, 28 ans).

« Mais, bon, tu ne peux pas tout non plus consommer en fonction de ça, sinon **tu vis en ermite** » (Homme, 31 ans).

« Souvent tu **sors de la vie réelle** aussi, tu ne peux plus rien t'acheter de normal. Si tu te posais la question pour toute chose que tu achètes, tu n'achèterais plus grand-chose, si tu te poses réellement la question. Mais, je n'en suis pas là, du tout » (Femme, 25 ans).

2.6 La difficulté de savoir quel est le « bon » comportement

La dernière catégorie de freins que nous avons identifiée dans les entretiens concerne la difficulté des répondants à savoir quel est le bon comportement à adopter en matière de SRC. La SRC intègre souvent des notions d'éthique et, à ce titre, les situations que rencontre le consommateur sont souvent complexes, et vécues comme des dilemmes. L'existence d'arguments contradictoires fait douter le consommateur sur ce qu'il convient de faire et celui-ci ne sait pas toujours, par exemple, s'il faut boycotter une entreprise, ou encore s'il vaut mieux acheter français (voir encadré 6).

Encadré 6. La difficulté de savoir quel est le bon comportement

« Mais, d'un autre côté, si on prive les Taïwanais, les Coréens, les Argentins, si on les prive de ce travail, de cette manne, on les prive aussi de [bouffer] à leur faim. Déjà qu'ils ne bouffent pas bien à leur faim. Voilà, pour moi, c'est compliqué, pour moi, c'est un sujet très compliqué. Et je n'ai certainement pas la bonne réponse, et je n'ai certainement pas l'embryon d'une réponse » (Homme, 52 ans).

« La question sur les caisses à Carrefour, dans les grandes surfaces, c'est là qu'on perd du temps en fait dans la grande surface (...). Et je me dis qu'il y a peut-être un jour un portique de prépaiement, tu passeras avec ton caddie, tu auras ta facture à la fin sans passer par la caisse, tu feras sauter les boulots des caissières. (...) Ce n'est pas très évident de trancher sur ces questions-là » (Femme, 33 ans).

Étudions maintenant les éléments qui motivent les consommateurs à pratiquer une consommation responsable.

3 LES MOTIVATIONS À LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX PAR LE CONSOMMATEUR

3.1 L'efficacité perçue de son comportement

Un premier objectif possible lorsqu'un individu consomme de façon socialement responsable est l'envie d'agir efficacement en faveur d'une cause sociale ou environnementale. Les travaux sur le boycott de Friedman (1991) et de Klein, Smith et John (2002, 2004) ont largement démontré l'existence d'une telle motivation pour le cas du boycott. Dans ce cas, les individus tentent, à travers leur non-achat, de contraindre l'entreprise ou le pays ciblé à modifier son comportement. La consommation représente alors un outil d'action pour l'individu dans ses rapports avec les entreprises ou même avec certains pays.

Cette motivation de type instrumental est apparue dans les entretiens. Les personnes déclarant pratiquer la SRC sont motivées par le fait que leur comportement va permettre d'agir en faveur de la cause qui leur tient à cœur. À travers leurs achats, elles aident à « changer les choses ». Ces personnes savent bien sûr que l'action individuelle ne suffit pas, mais elles considèrent que leur contribution personnelle est utile. Cet aspect a été évoqué à de nombreuses reprises dans les entretiens et semble déterminant dans la pratique de la SRC, comme le montrent les extraits de l'encadré 7.

Encadré 7. L'envie de faire changer les choses à travers son comportement

« Ça s'appelle un Cat (...). C'est un centre de travail, et ils font des fromages, des choses comme ça, et de temps en temps, j'en achète là-bas. Mais c'est toujours pareil, si tu veux, dans l'optique de dire, ça les aide un peu, ça les fait vivre. Mais, en fait, dans le sens, c'est pareil que quand je vais dans la petite boutique du coin à Villers, parce que je me dis, il faut qu'elle vive, et si personne ne va rien lui acheter, elle va capoter » (Femme, 56 ans).

« Ce qui me plaît, c'est que quand tu achètes une voiture française, tu vas faire travailler des Français. Par exemple, tu prends une Peugeot, une Renault, une Citroën, tu vas faire travailler de la main-d'œuvre française, faire vivre des gens. Même si les salaires sont bas, tu vas quand même leur permettre, toi, à partir de ton petit achat, ça va quand même leur permettre de vivre correctement. En fait, c'est ça. J'apporte ma petite contribution, j'ai l'impression. Ce n'est pas pour me détacher de quoi que ce soit, mais j'ai l'impression » (Femme, 45 ans).

3.2 L'envie d'être en accord avec ses valeurs

Une autre motivation à pratiquer la SRC réside dans la volonté d'agir en accord avec ses valeurs. Dans ce cas, le consommateur se place dans une logique individuelle plus qu'instrumentale et utilise ses achats comme une façon de s'affirmer, de se valoriser personnellement, ou même de se différencier des autres en se plaçant

au-dessus (Kozinets et Handelman, 1998). L'individu souhaite avoir les « mains propres » (« clean hands »), c'est-à-dire se sentir bien avec lui-même afin d'éviter tout sentiment de culpabilité concernant ses achats (Klein, Smith et John, 2002). Cette motivation est apparue à plusieurs reprises dans les entretiens (voir encadré 8).

Encadré 8. L'envie d'être en accord avec ses principes

« Mais, au moins, je me dis que je ne vais pas aller soutenir des régimes qui sont contre ma façon de penser. Moi, je me sens bien de ne pas y aller, je me sens en accord avec ma morale. Mais, à mon avis, ça ne sert à rien, ça ne fera pas avancer les choses. Mon action personnelle n'a que pour but d'être en cohérence avec ma façon de penser générale » (Homme, 31 ans).

« Même si tu n'es qu'une personne, mais tu es déjà une personne en moins à acheter certaines choses. Déjà, tu ne cautionnes pas individuellement. Tu peux te dire que tu ne cautionnes pas, même si dans le volume, c'est minime, c'est déjà ça quand même » (Femme, 25 ans).

« Tant qu'à dépenser de l'argent, autant bien le dépenser. Je préfère, je suis plus contente de moi si j'ai acheté un truc à la petite quincaillerie, plutôt qu'à Casto » (Femme, 56 ans).

4 CONCLUSION

Ces résultats nous amènent à proposer différents leviers pour rendre la prise en compte de critères sociaux et environnementaux par le consommateur plus facile.

Tout d'abord, le développement de labels nationaux, garantis et encadrés par l'État permettant aux consommateurs de distinguer rapidement les marques responsables de celles condamnables est probablement la clé du développement de la SRC. Un label social a en effet pour objectif de fournir une information systématique sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises. De plus, cette information est fiable car garantie par un organisme certificateur externe aux entreprises et serait disponible sur le lieu d'achat du consommateur. De plus, en donnant une note globale sur les performances sociétales d'un produit, un label social fournit une information claire et simple évitant aux individus de s'interroger sur le « bon comportement à adopter ».

Un autre frein majeur de la consommation socialement responsable est le surcoût financier exigé par de tels achats. Les Français ne sont pas prêts, dans leur majorité, à payer plus cher pour des garanties sociales ou environnementales. Les produits garantissant les aspects sociaux et environnementaux doivent donc être aussi performants et dans la même fourchette de prix que les autres au lieu d'être moins beaux et plus chers comme c'est le cas, par exemple, pour le papier recyclé ou les vêtements écologiques.

Les répondants ont également évoqué en entretien le manque de disponibilité des produits éthiques. Les produits équitables et bio se répandent de plus en plus en grande surface, mais un consommateur souhaitant acheter tous les produits de sa liste de course dans un esprit éthique doit se rendre dans des magasins spécialisés. L'accessibilité des produits ayant des garanties sociétales semble conditionner la généralisation de la SRC au grand public.

Enfin, les motivations recherchées par les consommateurs offrent aussi des pistes intéressantes pour stimuler l'achat socialement responsable. Le consommateur aime sentir que son action sera utile, surtout lorsqu'il consent à payer plus cher ses produits habituels. Une façon de rendre visible la contribution que représente un achat individuel est la formule des produits-partages. Dans ce type d'opération, l'entreprise s'engage à verser une somme d'argent, généralement quelques centimes d'euros à une cause sociale, humanitaire ou environnementale pour chaque achat de produit (Thiery et Jolibert, 2003). L'individu sait donc qu'en achetant ce produit, il fait indirectement un don à une bonne cause, et bénéficie d'une garantie quant à l'efficacité de son geste.

Enfin, pour développer la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans la consommation, il faut donc également jouer sur l'effet de valorisation individuelle qu'elle procure. Une piste à explorer est peut-être la création de clubs de consommateurs, rassemblant uniquement des individus ayant acheté différentes marques connues pour leur engagement sociétal. Les consommateurs admis à ce club restreint se verraient alors informés à travers des lettres d'information des actualités sociales ou environnementales qui les préoccupent et invités à participer à différents événements sur ces mêmes thèmes : conférences, mécénat, signature de pétition, proposition d'aider une cause sur le terrain, adhésion à une association, etc.

BIBLIOGRAPHIE

- AUGER P., BURKE P., DEVINNEY T.M. et LOUIERE J.J. (2003), "What will consumers pay for social product features", *Journal of Business Ethics*, 42 (3), p. 281-304.
- BOUQUET C. et HÉNAULT G. (1998), « Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales: vers une symbiose? », *Revue Française de Marketing*, 166 (1), p. 7-18.
- BOOLSTRIDGE E. et CARRIGAN M. (2000), "Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap", *Journal of Communication Management*, 4 (4), p. 355-368.
- CARRIGAN M. et ATTALLA A. (2001), "The myth of the ethical consumer: Do ethics matter in purchase behavior?", *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), p. 560-577.
- CARRIGAN M., SZMIGIN I. et WRIGHT J. (2003), "Shopping for a better world? An interpretative study of the purchasing ethics of older consumers", *Service Sector Research Unit & Mercia Institute of Enterprise Seminar*, Birmingham.
- CRANE A. (2001), Unpacking the ethical product, *Journal of Business Ethics*, 30 (4), p. 361-373.
- DUONG Q.-L. et ROBERT-DEMONTROND P. (2004), « Évaluation du consentement à payer des consommateurs pour la labellisation sociale, une application empirique », *9^{es} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- FOQUIER E. (2004), « L'alterconsommateur et le qualitatifiste », *Décisions Marketing*, 36, octobre-décembre, p. 91-96.
- FRIEDMAN M. (1991), "Consumer boycotts: a conceptual framework and research agenda", *Journal of Social Issues*, 47 (1), p. 149-168.

- KLEIN J.G., SMITH N.C. et JOHN A. (2002), "Exploring motivations for participation in a consumer boycott", *Advances in Consumer Research*, 29, p. 363-369.
- KLEIN J.G., SMITH N.C. et JOHN A. (2004), "Why we boycott: consumer motivations for boycott participation", *Journal of Marketing*, 68 (3), p. 92-109.
- KOZINETS R.V. et HANDELMAN J. (1998), "Ensouling consumption: a netgraphic exploration of the meaning of boycotting behaviour", *Advances in Consumer Research*, 25, p. 475-480.
- MOHR L.A., WEBB D.J. et HARRIS K.E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour", *The Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), p. 45-72.
- ROBERTS J.A. (1996), "Will the real socially consumer please step forward ?", *Business Horizons*, 39 (1).
- THIERY P. et JOLIBERT A. (2003), « L'influence de l'attitude à l'égard des promotions partage sur le comportement d'achat solidaire », *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Tunis.
- VISEUR J.-P. (1997), « Pouvoir d'achat, pouvoir politique », *La Revue Nouvelle*, 106 (11), p. 46-53.
- WEBSTER F.E. (1975), "Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer", *Journal of Consumer Research*, 2 (3), p. 188-196.

Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ?

Mikaël Glorieux *

Résumé – La contribution examine un instrument particulier de RSE : le label social belge. Ce label public permet de mesurer de manière adéquate l'engagement d'une entreprise en faveur de la RSE et du développement durable, par le biais de son cadre légal et de ses référents internationaux (i.e. les droits sociaux fondamentaux consacrés dans les Conventions de l'OIT).

Mots clés – label social, instrument public, droits sociaux fondamentaux, évaluation, mesure de la RSE.

CODE JEL : J59, J8, K31, L15, L2, L53, M14

Abstract – This paper examines the particular CSR tool called the Belgian Social Label. This public label can adequately measure a company commitment towards CSR and sustainable development, thanks to the BSL's legal framework and its international referents (i.e. the fundamental social rights registered in ILO Conventions).

Keywords – social label, public tool, fundamental social rights, evaluation, measure CSR.

1 INTRODUCTION

Le label social belge peut-il être considéré comme une initiative à valeur d'exemple ? Poser la question revient en quelque sorte à y répondre même si, comme souvent, la réponse apportée doit être nuancée. Le présent article propose quelques pistes de réflexion depuis la discipline juridique et, loin des affirma-

* Mikaël Glorieux est assistant et doctorant à la Faculté de droit de l'Université catholique de Louvain (mikaël.glorieux@uclouvain.be).

tions péremptoires, s'ancre dans une recherche doctorale en cours relative à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Le label social belge a été créé par la Loi du 27 février 2002 visant à promouvoir la production socialement responsable (*Moniteur Belge*, 26 mars 2002). Cet outil public de RSE, de par son cadre légal et ses référents internationaux que sont les Conventions de base de l'OIT, constitue non seulement un instrument pertinent pour mesurer l'engagement des entreprises dans une démarche de RSE mais présente de toute évidence une valeur ajoutée pour les entreprises, comme d'ailleurs pour les pouvoirs publics qui y trouvent aussi un moyen d'homogénéiser, d'une certaine manière, le recours des entreprises à la certification. Par le label social, les entreprises peuvent inscrire volontairement leurs engagements en matière de droits sociaux dans un cadre légal, qui permet d'envoyer un signal clair, lisible et surtout public à leurs *stakeholders*, notamment les consommateurs, les partenaires sociaux mais aussi leurs travailleurs.

On aborde successivement les enjeux et les difficultés que peuvent susciter, sur le plan juridique, la RSE et la multiplicité des instruments qui apparaissent dans son sillage (1) ainsi que la valeur ajoutée que présente un outil émanant des pouvoirs publics (2) avant de mettre en lumière quelques écueils pour ce qui doit, *in fine*, être considéré comme un sceau qualitatif pour la RSE (3).

2 LA RSE, ENJEUX JURIDIQUES D'UN CONCEPT POLYSÉMIQUE

La RSE et les pratiques que ce concept polysémique désigne, interpellent le juriste qui se voit confronté à l'émergence de discours, à la multiplication d'outils de RSE et à leur nécessaire appréhension par le droit. Pensons aux codes de conduites, aux labels sociaux, aux agences de notation sociale, aux organismes de normalisation et de certification, aux bilans sociaux, aux rapports sociétaux, pour nous convaincre de la difficulté de la tâche. Au travers de ces outils, se pose la question des sources, de la légalité, de l'efficacité et de la légitimité des normes produites au regard du système juridique existant ou à promouvoir. Au-delà, cette question renvoie aux phénomènes complexes de l'autorégulation et de la co-régulation des pouvoirs privés et, parallèlement, à celui de la montée en puissance de la société civile, qui pourraient être liés à une crise interrogée ou à une « perte de vitesse » des pouvoirs publics et de l'État (Supiot, 2004 ; Ost et Van Kerchove, 2002 ; Itschert, 2001 ; Peeters, 2002) ¹.

Toutefois, la RSE peut (doit) représenter un pari du monde économique avec lui-même, de s'autoréguler par le marché, « *non sans qu'on s'interroge sur la*

1. « *La globalisation ouvre de nouveaux espaces aux agents économiques qui transcendent facilement les dimensions géographiques, institutionnelles et politiques de leur pays. Soulignons que, contrairement à l'espace national, l'espace global n'est quasiment pas régulé. Dans cette perspective, la liberté d'entreprise s'est considérablement accrue. Les jeux concurrentiels échappent au contrôle des États-nations et à toute référence à un Bien commun qui n'est pas encore défini à l'échelle mondiale* » (de Woot, 2005).

capacité d'une telle autorégulation de prendre réellement en compte toutes les composantes de l'intérêt général » (Couret, 1998). La RSE met en rapport l'entreprise avec ses *stakeholders* parmi lesquels la figure du consommateur apparaît déterminante, au détriment quelque part des partenaires sociaux, et celle de l'État, un acteur parmi d'autres sur l'échiquier de la gouvernance.

La RSE désigne la volonté des entreprises, le compromis avec les *stakeholders* ou plus largement avec la société, non seulement d'agir dans le champ social ou environnemental en se conformant au droit en vigueur, qui apparaît comme le socle minimum, mais surtout d'aller au-delà de ce qui est légalement requis d'elles, alliant rentabilité économique et développement durable, respectant et défendant les droits de l'homme, et parmi eux les droits sociaux fondamentaux, suppléant à certains endroits les carences ou parfois l'absence de l'État (Peinado Vara, 2006). Dans le même temps, les entreprises semblent réticentes à voir émerger de nouvelles législations contraignantes, par exemple en matière de relations individuelles ou collectives de travail.

Le droit détermine pourtant la base minimale à partir de laquelle les entreprises ont le devoir de construire leurs actions. Les entreprises ne doivent donc pas seulement respecter le droit, préalable à tout comportement socialement responsable, elles doivent dépasser, renforcer et amplifier sa portée. Considérant la RSE comme un horizon pour l'action des entreprises, on pourrait penser que l'accroissement des pouvoirs reconnus dans les faits aux entreprises devrait s'accompagner, de la même manière, d'une augmentation de leur responsabilité à l'égard de la société (de Woot, 2005), ce qui poserait par ailleurs la question de la légitimité de l'action au regard de son efficacité.

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les pratiques de RSE rencontrent le compromis *soci(ét)al* qu'elles disent traduire. Les outils existants sont, pour la plupart, d'origine privée et font référence à des textes adoptés au niveau international² – souvent de manière partielle (Peeters, 2004) –, qui, sous la forme de recommandations et d'objectifs à atteindre, par nature non contraignants, reprennent à l'intention des entreprises des principes et des normes fondamentales issus de conventions internationales. Un des problèmes majeurs de ces outils réside, souvent, dans leur manque de transparence, de lisibilité – de par leur nombre – de contrôle et, par essence, dans l'absence de tout caractère juridiquement contraignant.

On perçoit la nécessité d'indicateurs qui permettent, en l'espèce, de mesurer la manière dont les entreprises mettent en œuvre leur responsabilité sociale. En réalité, on peut considérer les outils de RSE comme autant d'indicateurs possibles de ces progrès, notamment s'agissant des droits sociaux³, pour autant que, confiés

2. « À vrai dire, c'est depuis les origines que le droit international du travail semble relever d'un *self-service* normatif qui permet à chacun de puiser sur un étalage de règles celles qui conviennent et d'ignorer les autres. (...) Un pas de plus est franchi lorsque la norme applicable à la relation de travail est librement choisie par l'entreprise » (Supiot, 2004).

3. « L'accroissement du nombre des codes de conduite dans les entreprises européennes coïncide en effet avec une transformation des entreprises en réseaux de société, qui affaiblit la protection des travailleurs, et laisse donc un rôle important à la régulation par des codes de conduite » (Sobczak, 2002).

aux entreprises, ils ne soient pas déconnectés des textes normatifs qui les garantissent, sous peine d'être convertis en droits aux contours flous, voire même en un idéal à atteindre.

3 FAIRE SIEN LE PARI DE LA RSE ET RÉPONDRE (PARTIELLEMENT) AUX CRITIQUES

Une réponse aux enjeux suscités par la RSE semble pouvoir être trouvée dans un outil de RSE d'origine publique, le label social belge. Ce type d'instrument, dont l'utilisation reste volontaire, constitue une valeur ajoutée pour les entreprises et pour les pouvoirs publics eux-mêmes. Les premières bénéficient d'un outil soutenu et garanti par les pouvoirs publics (Peeters, 2004), permettant d'adresser un signe clair et lisible d'engagement auprès de leurs *stakeholders*. Les seconds trouvent dans ce type d'instrument, qui représenterait une voie nouvelle d'affirmer une place et un rôle⁴ dans le contexte mondial actuel, un moyen d'évaluer et de contrôler la manière dont les entreprises se conforment à leurs engagements de RSE.

Les questions posées de manière générale à l'égard des outils de RSE concernent les labels sociaux⁵. Ceux-ci sont nombreux et variés comme leur procédure d'octroi. Il n'est pas aisé, entre autres pour le consommateur⁶, d'en connaître la portée exacte, ni d'identifier le degré de réalisation des normes ou des engagements qu'ils garantissent. Cela justifie des mécanismes de contrôle et de sanction indépendants comme des instruments d'évaluation, dans le temps et dans l'espace, des progrès accomplis par les entreprises.

À l'instar des autres labels sociaux, il appartient aux entreprises de solliciter l'obtention du label social belge. Il s'en distingue toutefois en ce qu'il émane d'une autorité publique et que c'est une loi qui en définit les critères d'obtention et de retrait et qui prévoit la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de sanction, en ce compris des sanctions pénales en cas d'utilisation frauduleuse du label.

Octroyé pour une période maximum de trois ans renouvelable, ce label porte sur un produit fini ou sur un service et non sur l'entreprise. Il couvre l'ensemble de la filière de production, y compris la sous-traitance, et garantit que le produit ou le

4. « Les pouvoirs publics interviennent en tant que législateur, employeur, partie prenante du marché et membre de plusieurs institutions internationales. À ce titre, ils peuvent jouer un rôle d'exemple » (CIDD, 29 mars 2006).

5. Comme pour l'ensemble du vocabulaire ayant trait à la matière de la RSE, on est confronté à une pluralité de définitions (Livre vert de la Commission européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » ; CIDD, 29 mars 2006). A. Peeters (2001) parle du label social comme d'« un terme ou un symbole qui, apposé sur un produit déterminé, vise à influencer les pratiques en matière de production et de distribution des entreprises et les décisions d'achat d'un groupe de consommateurs intéressés en fournissant des garanties sur l'impact social et éthique d'un processus commercial sur un autre groupe, les travailleurs de toute la chaîne de production ».

6. « Dans un contexte de multiplicité des signes de qualité sociale, le risque est alors de voir s'imposer des labels dont le contenu normatif est relativement faible. En ce sens, les labels risquent aussi d'être de la poudre aux yeux des consommateurs » (Ballet et Bukhut, 2005).

service qui en est porteur a été élaboré dans le respect des quatre principes repris dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée par l'OIT en 1998 : la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'abolition du travail forcé, l'interdiction du travail des enfants et l'interdiction de la discrimination sur le lieu de travail⁷.

Le mécanisme d'octroi du label social semble pouvoir répondre, partiellement, aux critiques adressées aux outils de RSE comme le manque de transparence des référents, des mécanismes d'octroi comme de contrôle ou le défaut de sanction (si ce n'est l'éventualité, d'une sanction par les consommateurs ou les partenaires commerciaux de l'entreprise, ou d'une action en responsabilité civile ou pénale de l'entreprise ou de ses organes devant les cours et tribunaux).

Le présent article ne vise pas à décrire, dans le détail, la procédure de demande du label social⁸. Toutefois, il semble intéressant de mettre en lumière quelques aspects saillants de son cadre légal et réglementaire, notamment le fait que la Loi impose à l'entreprise un programme de contrôle, qui est effectué par un organisme de certification et de contrôle agréé par le ministre. Et bien que l'entreprise soit libre de choisir l'organisme de contrôle parmi les organismes agréés, la fiabilité et la transparence du contrôle ne peuvent que s'en trouver renforcées. L'entreprise doit également informer les organes de concertation sociale et les travailleurs de son intention de demander l'octroi du label social. La Loi met aussi à charge de l'entreprise une obligation d'information du ministre sur tous les fournisseurs et sous-traitants directement impliqués dans l'élaboration du produit pour lequel elle demande le label.

Dans le cadre du contrôle préalable à la décision d'octroyer ou non le label social, l'organisme de contrôle veille notamment à ce que tous les travailleurs ou leurs représentants et toutes les entreprises qui interviennent dans le processus de production aient été informés de la demande de label. Cette étape est nécessaire bien que non suffisante. L'organisme de contrôle peut ensuite proposer des mesures correctives. La prise en compte de ces mesures par l'entreprise entre dans le rapport d'évaluation que l'organisme de contrôle remet aux autorités. De cette manière, les autorités publiques peuvent évaluer les efforts réalisés par l'entreprise qui demande à bénéficier du label social. Le label social belge se révèle à cet égard un instrument public utile pour mesurer la conformité des actes aux discours et, à une échelle certes limitée, les progrès réalisés pour l'adoption d'une démarche de RSE.

La Loi crée aussi un comité pour une production socialement responsable qui intervient comme instance d'avis aux côtés du ministre compétent pour octroyer ou retirer le label social. C'est toutefois la composition particulière de ce comité qui

7. Ces principes font, respectivement, l'objet des Conventions n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948) et n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949), des Conventions n° 29 sur le travail forcé (1930) et n° 105 sur l'abolition du travail forcé (1957), des Conventions n° 138 sur l'âge minimum (1973) et n° 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999), et des Conventions n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession) (1958) et n° 100 sur l'égalité de rémunération (1951). Voyez www.ilo.org; www.social-label.be; CIDD, 29 mars 2006.

8. Un manuel pour la demande du label social est disponible sur le site du label.

est remarquable comme son rôle dans le cadre de la procédure d'octroi du label. En effet, la Loi prévoit que le comité est composé à la fois de membres issus des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, des organisations de défense des consommateurs, d'ONG actives dans la coopération au développement et des pouvoirs publics. Et si certains regrettent une « surreprésentation de cabinets ministériels et d'ONG par rapport aux interlocuteurs sociaux, syndicats et patronat » (Melckmans, 2003), nous mettons en évidence le fait que, sur fond d'une redéfinition à l'œuvre des sphères d'influence et/ou des responsabilités, c'est l'ensemble des parties prenantes et la société en général qui sont, sans doute imparfaitement, associées, de près ou de loin, à la mise en place de cet outil de RSE. Il y a là un donné dont il faut prendre conscience et, dans la mesure du possible, tirer parti.

4 LABEL SOCIAL BELGE, UN SCEAU QUALITATIF POUR LA RSE ?

Le label social belge constitue-t-il une avancée pour la RSE ? Certainement. On l'aura démontré. Toutefois, force est de constater qu'il n'échappe pas aux difficultés. Quelques-unes sont majeures.

Tout d'abord, comme pour tout instrument de RSE, l'initiative de solliciter l'octroi du label relève de la seule volonté des entreprises. On peut toutefois penser qu'elles seront, pour une large part, guidées ou influencées par les préférences d'achat que les consommateurs exprimeront sur le marché pour les produits ou les services labellisés.

Ensuite, la RSE charrie, en puissance, le risque d'une possible disqualification de fait des canaux traditionnels du dialogue social, notamment comme lieu de production normative. Ainsi, « *certaines normes risquent d'apparaître qui tentent petit à petit de privatiser des parties de la législation sociale. Il s'agit d'une dérive dangereuse et nous sommes conscients du risque de décomposition silencieuse du tissu social via des expérimentations qui réduisent le rayon d'action des syndicats* » (Melckmans, 2003).

Par ailleurs, « *le label social porte (...) sur un produit et non sur une entreprise, ce qui pose deux types de problèmes : celui des entreprises ayant en quelque sorte un produit unique (travail intérimaire, par exemple) et celui des entreprises ayant des produits qui subissent une rotation rapide (mode, informatique, etc.)* » (Peeters, 2004). À cet égard, le coût de la procédure de contrôle à charge de l'entreprise comme la difficulté de déterminer tous les maillons de la chaîne de la production peuvent constituer des obstacles à la demande de certification. On relève, à titre d'exemples, des entreprises qui auraient de nombreux fournisseurs ou en changent fréquemment, ou cette société indiquant ne pas avoir de label social du fait qu'« *à notre niveau, ce label n'est pas utilisable et pas vraiment nécessaire. À vrai dire, chaque société appliquant la législation sociale belge devrait pouvoir obtenir ce label. En outre, la complexité de production de certaines sociétés est telle qu'il est dans la pratique presque impossible d'effectuer un audit*

régulier sur l'ensemble de la chaîne de fabrication des produits. Et quand bien même nous souhaiterions obtenir le label, la législation liée aux médicaments n'admettrait pas que nous l'utilisions sur nos emballages »⁹.

Enfin, malgré l'utilité et l'intérêt de ce type d'instrument public, force est de constater que le label social est victime d'un remarquable manque de succès. À ce jour, seules six entreprises se sont vues octroyer le label social pour un produit ou service¹⁰. La faiblesse du nombre de produits labellisés interpelle. Sans avancer ici d'autres éléments de réponse que cette réalité chiffrée, il n'y a toutefois pas, *a priori*, de raisons de penser que beaucoup d'entreprises qui auraient sollicité le label social pour un produit se soient vues opposer une décision de refus d'octroi par les autorités publiques. Le profil des produits ou services labellisés comme celui des entreprises ne plaident pas vraiment dans ce sens, qui semble, pour une large part, national (filière de production, sous-traitance...), et qui est, à ce titre, soumis à la législation sociale belge et européenne, en principe garante des droits sociaux fondamentaux. Les raisons de cet insuccès sont de toute évidence ailleurs.

5 CONCLUSION

L'hypothèse sous-jacente dans le présent article est bien celle-là, suivant laquelle l'État aurait tenté de mobiliser, pour redéfinir une partie de son rôle, un instrument particulier de RSE, en s'adressant non pas tant directement aux entreprises qui demanderaient à bénéficier du label social créé par la Loi qu'aux consommateurs qui en seraient *in fine* les destinataires ultimes. Certains jugeront l'hypothèse audacieuse voire, à l'heure actuelle, *de facto* périmée. L'outil présenté comme un sceau qualitatif pour la RSE pourrait en effet connaître des jours meilleurs. Rien ne nous permet d'y renoncer. L'outil est en place. Sans doute doit-il encore germer et prospérer, à la faveur de la création d'autres « îlots d'excellence sociale » (OIT, 2003), animé par une volonté *soci(ét)ale* plus affirmée et pourquoi pas, déjà, avec des critères plus vastes, sous des cieux plus étoilés.

Malgré son insuccès, le label social belge apparaît comme une intéressante courroie de transmission, d'une part entre les entreprises et la législation internationale et, d'autre part, entre les consommateurs et le degré de réalisation des engagements des entreprises à la lumière de ces standards internationaux. Il offre aux entreprises un cadre légal pour déterminer des référents à leurs engagements

9. www.developpementdurable.be/praktijk/60/articles/796, consulté le 28 juin 2009.

10. Les produits suivants ont déjà obtenus le label social : Le service « Ethias Habitation » – jusqu'au 8 juillet 2009 inclus ; le service « Interimwerk » de Randstad Belgium – du 2 novembre 2006 jusqu'au 2 novembre 2009 inclus ; le produit « La Pierre Bleue du Hainaut » des Carrières du Hainaut – du 2 mai 2004 jusqu'au 1^{er} mai 2007 inclus ; le produit « La Pierre Bleue Belge » des Carrières de la Pierre Bleue Belge NV – du 1^{er} janvier 2005 au 1^{er} janvier 2008 ; les produits « prise de courant, interrupteur et interrupteur combiné avec prise de courant » de Lithos NV – du 1^{er} mars 2005 jusqu'au 1^{er} avril 2008 ; les produits et services « les études et recherches, les actions et animations et la représentation des organisations de consommateurs » du CRIOC – du 20 mars 2007 au 19 mars 2010, www.oivo-crioc.org (www.social-label.be, consulté le 28 juin 2009).

et la manière de communiquer leur réalisation. Certes, le label social belge ne constitue pas la panacée en matière de RSE. Il semble tout de même pouvoir servir de modèle pour l'action des pouvoirs publics en matière de RSE comme de développement durable et d'instrument de mesure, partiel de toute évidence, pour tout qui souhaite enregistrer, et partant promouvoir, les progrès accomplis en leur direction.

BIBLIOGRAPHIE

- BALLET, JÉRÔME, BHUKUT, AUGENDRA (2005), « Les labels sociaux et la lutte contre le travail des enfants : un mode de régulation éthique controversé », Workshop Commerce international et normes sociales, Université Montesquieu Bordeaux IV, 30 septembre 2005.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2001), Livre Vert « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ».
- COMMISSION EUROPÉENNE (2006), Communication du 22 mars 2006 au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises ».
- CIDD, « Cadre de Référence en matière de Responsabilité Sociétale des entreprises en Belgique », 29 mars 2006 ; « Plan d'action fédéral sur la Responsabilité Sociétale des entreprises en Belgique », 25 octobre 2006 (www.cidd.be).
- COURRET, ALAIN (1998), « La dimension internationale de la production du droit. L'exemple du droit financier », in *Les transformations de la régulation juridique*, sous la direction de J. Clam et G. Martin, Paris, LGDJ, 1998, p. 197, cité par Ost et Van Kerchove.
- DE CANNART D'HAMALE, EMMANUEL (2007), « La responsabilité sociale des entreprises, soft law ou hard law ? », *J.T.*, n° 6269, p. 413-421.
- DE WOOT, PHILIPPE (2005), « Progrès économique : une illusion dangereuse ? », *Louvain*, n° 159, p. 12-14.
- ITSCHERT, PATRICK (2001), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : de la nécessité de ré-encadrer le phénomène », *L'Année sociale*, p. 329-335.
- MELCKMANS, BRUNO (2003), « Forces et faiblesses du label social belge », *Éducation ouvrière*, 1, n° 130, p. 43-48.
- OIT (2003), « Le label social belge », *Travail*, n° 47, juin, p. 35-36.
- OST, FRANÇOIS, VAN DE KERCHOVE, MICHEL (2002), *De la pyramide au réseau ? Pour une théorie dialectique du droit*, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.
- OST, FRANÇOIS (2005), « Droit et politique : vous avez dit "progrès" », *Louvain*, n° 159, p. 15-17.
- PEETERS, ANNE (2001), « Labels sociaux », *L'Année sociale*, p. 337-344.
- PEETERS, ANNE (2002), « Responsabilité sociale des entreprises. Écume du capitalisme ou lame de fond », *L'Année sociale*, p. 337-340.

- PEETERS, ANNE (2004), « La responsabilité sociale des entreprises », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1828, Bruxelles.
- PEINADO VARA, ESTRELLA (2006), « Situación actual de la RSE en América Latina », *Responsabilidad Social de las Empresas. Teoría y experiencias en Latinoamérica*, Curso de verano de la UIMP, Santander, 21-23 de junio de 2006 (www.fundacioncarolina.es).
- SOBCZAK, ANDRÉ (2002), « Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis », *Droit social*, 9-10, p. 806-811.
- SOBCZAK, ANDRÉ (2002), *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, Paris, L.G.D.J.
- SUPIOT, ALAIN (2004), « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », in *Mélanges en l'honneur de Jean Pélissier*, Paris, Dalloz, p. 541-558.

Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique

Coline Ruwet *

Résumé – Les ambiguïtés sémantiques du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont doubles : ni une seule terminologie, ni une définition largement reconnue ne peuvent lui être attachées. Dans ce contexte, en 2004, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) décida de lancer le développement d'une norme portant sur la responsabilité sociétale. Fournir un cadre de référence international à la responsabilité sociétale est l'objectif principal assigné à ISO 26000. Cette norme pourrait ainsi réduire les ambiguïtés sémantiques liées au concept de RSE. Son succès pourrait également avoir comme conséquence d'influencer la terminologie utilisée mondialement : le concept de « responsabilité sociétale des organisations » se substituant à celui de « responsabilité sociétale des entreprises ». La question étudiée dans cet article est la suivante : quels sont les arguments mobilisés par les protagonistes dans la controverse concernant la suppression du « E » de RSE ? Nous présentons quatre raisons invoquées dans ce débat et nous analysons ses enjeux politiques.

Mots clés – responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ISO 26000, Normalisation, Organisation Internationale de Normalisation (ISO), gouvernance économique.

CODE JEL: Z130

Abstract – The semantic ambiguities of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) are twofold: neither a single terminology nor a common definition can be linked to this concept. In this context, in 2004 the International Organization for Standardization (ISO) launched the setting process of a guidance standard on social responsibility. One of the main objectives of this project is to find and promote a common terminology in the CSR field. It might therefore reduce the semantic ambiguity linked to the concept of CSR but also transform the terminology used worldwide from

* E-mail : coline.ruwet@uclouvain.be.

CSR to SR. The question investigated throughout this paper is: what are the political issues at stake in the terminological debate concerning dropping the "C" in CSR? We find four main arguments invoked in this debate and we underlined the political issues at stake.

Keywords – corporate social responsibility, standardization, ISO 26000, International Organization for Standardization (ISO), economic governance.

1 INTRODUCTION

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept sur lequel il existe une abondante littérature dans une multiplicité de disciplines – science de gestion, droit, philosophie, économie, sociologie, etc. Son acception demeure néanmoins encore floue et ambiguë (Gond et Igalens, 2009). Les ambiguïtés sémantiques du concept de RSE sont doubles : ni une seule terminologie¹, ni une définition largement et universellement reconnue et des pratiques qui lui soient clairement associées ne peuvent lui être attachées. Cette situation contribue à créer une confusion autour de cette notion.

Dans ce contexte, après quelques années d'intenses débats (Tamm Hallström, 2006), en 2004, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)², le plus grand producteur mondial de normes volontaires internationales, décida de lancer le développement d'une norme portant sur la responsabilité sociétale. Fournir un cadre de référence international à la responsabilité sociétale est l'objectif principal assigné à la future ISO 26000. Une de ses spécificités est de proposer des lignes directrices à tout type d'organisation, quelles que soient sa taille ou sa localisation.

Plusieurs éléments conduisent à penser qu'ISO 26000 aura probablement un impact important : la réputation et la diffusion des normes ISO dans les organisations, leur reconnaissance par les gouvernements et les organisations intergouvernementales comme l'OMC, le succès des séries ISO 9000 et ISO 14000 – portant respectivement sur le management de la qualité et de l'environnement – ou encore la tentative de renforcer la transparence et l'inclusion dans l'élaboration de cette future norme. ISO 26000 pourrait ainsi réduire les ambiguïtés sémantiques liées au concept de RSE. Son succès pourrait également avoir comme conséquence d'influencer la terminologie utilisée mondialement : le concept de « responsabilité sociétale des organisations » se substituant à celui de « responsabilité sociétale des

-
1. Une pluralité de labels s'applique à ce même phénomène : responsabilité sociale ou sociétale des entreprises, entreprises citoyennes, stakeholder management, entrepreneuriat éthique, performance sociétale, sensibilité sociétale, people, planet, profit, Triple Bottom line, etc.
 2. Pour une présentation de l'histoire et du fonctionnement de l'ISO, voir Murphy et Yates, 2009. Pour approfondir les caractéristiques et les enjeux de la normalisation internationale voir, par exemple, Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Mattli et Bütthe, 2003.

entreprises »³. L'extension du champ d'application personnel à toutes les organisations est en effet présentée comme une des principales plus-values de cette future norme. Cette question suscite cependant d'intenses débats depuis les prémices du projet en 2001 (Ruwet et Tamm Hallström, 2007).

Quels sont les arguments mobilisés par les protagonistes dans cette controverse ? Partant du cas d'ISO 26000 comme porte d'entrée pour comprendre ce débat, nous présenterons d'abord quatre raisons invoquées pour justifier la suppression du « E » de RSE. Ensuite, nous analyserons les enjeux politiques de ce débat terminologique. Notre analyse est basée sur une étude empirique du déroulement du processus d'élaboration d'ISO 26000 entre 2006 et 2008 réalisée dans le cadre de notre thèse en sociologie. Précisons que cette enquête ne porte pas sur l'ensemble du processus, la publication finale de la norme étant actuellement programmée pour 2010. Notre corpus de données est composé d'observations, d'analyse de documents ainsi que d'entretiens approfondis. Nous avons ainsi observé les réunions de travail à la fois au niveau national – en prenant part aux travaux d'un « groupe miroir »⁴ mis en place par l'institut de normalisation belge – et au niveau international – en prenant part à trois réunions d'une semaine à Lisbonne (mai 2006), Sydney (janvier 2007) et Vienne (novembre 2007). Notre corpus de données se compose également d'une soixantaine d'entretiens approfondis semi-dirigés, effectués pour la plupart en anglais⁵. Enfin, nous avons pu récolter un nombre important de documents de travail, articles de presse, PV de réunions et textes de prise de position des différentes catégories de stakeholders⁶.

2 QUATRE RAISONS POUR JUSTIFIER LA SUPPRESSION DU « E » DE RSE

2.1 Tous les types d'organisations ont une responsabilité sociétale

Tout d'abord, le concept de RSE sous-entend que seules les entreprises ont une responsabilité sociétale, dans la mesure où il se focalise exclusivement sur celles-ci.

3. En français, la traduction du concept de « Corporate Social Responsibility » suscite également un débat terminologique. L'appellation « responsabilité *sociale* des entreprises » est souvent critiquée à cause du risque de nier son lien avec le développement durable et d'exclure les aspects environnementaux et économiques également liés à ce concept. Nous préférons donc la traduction « responsabilité *sociétale* des entreprises » dans cet article. C'est également pour cette terminologie qu'a opté la traduction française de l'ISO 26000.
4. Les « groupes miroirs » sont des groupes rassemblant des représentants de différentes catégories de stakeholder au niveau national. Une délégation de ce groupe est envoyée pour participer aux réunions internationales.
5. Les personnes interrogées sont des participants au groupe de travail chargés du développement d'ISO 26000, des représentants d'organisations internationales, des dirigeants de l'ISO ou encore des personnes qui ont décidé de se retirer du processus.
6. La plupart des documents de travail sont en accès libre sur Internet sur les sites : www.iso.org/sr et www.iso.org/wgsr.

Or certains estiment que les entreprises ne sont pas les seules à être concernées : tous les types d'organisations ont une responsabilité sociétale. Autrement dit, peu importe leur secteur, leur taille ou leurs activités, les organisations peuvent avoir un impact environnemental, social et économique. Ainsi, parmi les personnes interrogées, de nombreux représentants des entreprises soulignent que les principes et les enjeux sociétaux souvent liés au concept de RSE doivent en fait être assumés et relevés par tous. Dans cette perspective, la suppression du « E » de RSE conduit à invalider les attentes considérées comme irréalistes à l'égard des entreprises. Selon certains, les stakeholders habituellement partisans de la RSE – comme les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats ou encore les gouvernements – n'appliquent pas à eux-mêmes les principes auxquels ils se réfèrent. L'extension du champ d'application du concept de responsabilité sociétale à leurs organisations les obligerait à relever ce défi. En outre, elle les conduirait à avoir une attitude plus pragmatique et réaliste vis-à-vis des entreprises.

“They are good at saying what other people, companies, ought to do but they are not particularly good at managing the thing themselves. (...) It will go in two directions: some people will grasp it as an opportunity and others will start to get worried “I am not just looking at it for other people; I am looking at it for myself as well.”

(Employé d'une grande entreprise pétrolière en Europe, mars 2007)

Dans le cadre du processus d'élaboration d'ISO 26000, les stakeholders impliqués furent effectivement mis au défi par l'extension du champ d'application personnel de la future norme à leur propre catégorie. Ainsi, la position de certains opposants à la suppression du « E » de RSE a évolué au fur et à mesure du déroulement du processus d'élaboration. Certains interviewés expliquent qu'ils ont progressivement changé d'avis et vu un intérêt dans l'application du concept de responsabilité sociétale à leur propre type d'organisation. Le développement d'un outil qui leur était également destiné les a donc amenés à changer leur manière de considérer cette problématique. Comme l'explique un représentant d'une ONG dans l'extrait d'entretien ci-dessous, la suppression du « E » de RSE l'a obligé à penser le concept d'une nouvelle manière. Ce changement de perspective l'a finalement aidé à dialoguer et négocier avec les représentants des entreprises.

“What has also helped [to compromise with participants from industry] is something that I was not happy about at the beginning – the fact that this standard is about SR and not CSR. So you are constantly reminded of the fact that what you are saying is not only about them, but also about you. Not because it's all the same. I don't think that we, as a small NGO, have the same impact as a multinational, but there are some principles that you have to think through in another way, not being related only to them, but also to you.”

(Représentant d'une ONG en Europe, janvier 2007).

Si l'extension du concept de RSE à toutes les d'organisations pousse effectivement certains à réfléchir sur leur responsabilité sociétale, le concept de RSO manque d'un cadre théorique et surtout d'expériences pratiques pour véritablement s'incarner. Comme nous l'expliqua une employée d'une ONG, le concept

d'« NSR » - *NGO social responsibility* – n'existe pas. Les représentants d'organisations n'appartenant pas au secteur à but lucratif ont donc des difficultés à utiliser le nouveau concept analytiquement et à trouver dans leurs propres pratiques des exemples auxquels se référer. Dans le même ordre d'idées, pour certains, il est très difficile d'appliquer le concept de « responsabilité sociétale » à toutes les organisations quand leurs connaissances mais également leurs expériences professionnelles se focalisent sur la RSE.

2.2 Le concept de RSE véhicule une conception péjorative des entreprises

La seconde conséquence négative de la focalisation du concept de RSE sur les organisations à but lucratif est la vision péjorative des entreprises que ce concept véhiculerait. L'existence de ce concept sous-entendrait en effet que, contrairement aux autres types d'organisations, les entreprises ne sont, par définition, pas responsables – pas soucieuses et respectueuses des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, par exemple. Dans cette perspective, supprimer le « E » de RSE éliminerait cette référence négative car les entreprises ne sont plus spécifiquement visées.

Pour certains participants au processus d'élaboration d'ISO 26000, la référence péjorative associée aux entreprises dans le concept de RSE a une conséquence négative sur leur motivation à appliquer les principes qui y sont liés. De manière générale, ils mettent en exergue le lien entre le choix d'une terminologie et le ton des documents produits. Le ton est ainsi considéré comme crucial car il influence la manière dont les gens lisent, comprennent et appliquent un concept. Ils insistent donc pour que le ton et le vocabulaire utilisés dans ISO 26000 soient positifs et encourageants tout en présentant les enjeux de façon réaliste. Par conséquent, la suppression du « E » de RSE est également une manière de s'assurer le soutien et la participation de représentants d'entreprises et d'associations d'employeurs dont certains étaient opposés au développement d'une norme ISO dans ce domaine.

“We all started with the understanding that it was businesses that would really be the standard goal. But it could also be useful for other types of organisations. Moreover, that was the only way that we could get industry on our side was by saying ok, it's not focusing only on you.”

(Employé d'un cabinet ministériel en Amérique du Nord, mai 2006)

Les opposants à l'extension du champ d'application à toutes les organisations répliquent que cette focalisation sur les entreprises résulte d'une préoccupation généralisée : les impacts sociétaux des grandes entreprises étant plus importants que ceux des autres types d'organisations. L'idée sous-jacente est que, plus on aurait d'incidences, plus on aurait de responsabilité. Il s'agit par ailleurs également d'une conséquence de toutes les connaissances, expériences et instruments développés en matière de RSE. Ils insistent sur le fait que les entreprises seront les principales utilisatrices de la future norme et mettent en exergue le risque que la

suppression du « E » de RSE conduise à une dilution du concept. Un des dangers de l'extension du concept de RSE à toutes les organisations est de mettre celles-ci sur un pied d'égalité et de considérer qu'elles ont toutes une responsabilité égale dans toutes les situations et sur tous les sujets.

De manière générale, il existe un lien entre la précision du champ d'application personnel et le degré de contrainte. L'extension du concept de RSE à toutes les organisations peut ainsi être utilisée de manière stratégique comme un moyen de diminuer le niveau d'exigence à l'égard des entreprises. Cette critique se vérifie dans les faits, puisque certains commentaires soulignent que, si elle veut être applicable à toutes les organisations, ISO 26000 devrait rester générale et ne pas être trop exigeante.

“In order to achieve the agreed task of developing guidance that can apply to all types of organisations, it is important to keep to a reasonably high level and not appear too prescriptive.”

(Commentaire d'une association d'employeurs sur le premier projet ISO 26000).

Pour certains, supprimer le « E » de RSE, et parler de responsabilité sociétale des organisations, a comme conséquence de modifier le sujet – ou, du moins, il est désormais plus difficile de fournir des conseils suffisamment spécifiques pour être d'une quelconque utilité. Comme l'explique le commentaire ci-dessous, une des conséquences du changement de la terminologie dans le cadre du processus d'élaboration d'ISO 26000 a été d'introduire la possibilité de remettre en question tous les termes liés aux entreprises, et ainsi de diluer ou de rendre optionnel certains principes clefs du concept de RSE, comme ceux de « supply chain » ou « consumers' rights ».

“Since members of the business community are the largest numerical potential users of ISO 26000, we need to ensure both that it addresses their needs and concerns, and that it sets the bar high enough to make the whole SR standard meaningful. The dilemma is that, if the standard is written to apply to all 'organisations' equally, many significant categories – such as supply chain practices, consumers' rights and responsibilities, etc. – may end up being diluted or made optional – to the point of seriously weakening the value of the standard.”

(Commentaire d'une ONG sur la deuxième version du projet ISO 26000).

La suppression du « E » de RSE n'est pas uniquement justifiée par l'extension de ce concept à tous les *types* d'organisations mais aussi aux organisations de toutes *tailles*.

2.3 Le concept et les outils en matière de RSE ne tiennent pas compte des spécificités des PME

Une troisième raison invoquée pour justifier la suppression du « E » de RSE est l'exclusion des petites et moyennes entreprises (PME) inhérente à ce concept. Les

instruments actuels sont considérés comme inadaptés par rapport à leurs particularités et présentent le risque de constituer des barrières à l'entrée sur le marché pour ces dernières. En anglais, le terme « corporation » se réfère avant tout aux entreprises de grande taille. Dans le *Cambridge International Dictionary of English* (Cambridge University Press, 1995, p. 307), la notion de “corporation” est ainsi définie comme “a large company or group of companies that is controlled together as a single organisation”. Dès lors, la suppression du « C » de CSR a également comme conséquence la possibilité d'impliquer toutes les organisations, peu importe leur taille. Ce nouveau label permet en outre d'inclure les spécificités des PME dans la future norme dès le départ.

L'argument de la taille est également utilisé de manière stratégique. Tout d'abord, certains ont recours à cette justification pour tenter d'empêcher le développement d'instruments généralistes dans le champ de la RSE. Les opposants à l'élaboration d'ISO 26000 soulignent ainsi l'absence de modèle qui puisse s'appliquer à tous – *no one size fits all model*. Ils estiment donc que l'ISO devrait abandonner le projet ISO 26000 en raison de la diversité des conditions auxquelles font face les compagnies de différentes tailles.

Ensuite, selon certains, l'argument de la taille sert à diminuer le degré d'exigence de la future norme. Nos analyses montrent qu'aussi bien des représentants des PME que de grandes entreprises tentent de s'exclure du champ d'application d'ISO 26000 en focalisant l'attention sur d'autres groupes. Des représentants des PME insistent sur le fait que le concept de RSE a été créé pour les grandes entreprises, généralement implantées dans plusieurs pays et travaillant avec une chaîne de sous-traitants. Ils estiment que les PME sont « naturellement » socialement responsables. Par conséquent, ils déclarent ne pas être concernés par les instruments en matière de RSE. Ainsi, un représentant d'une association européenne de PME nous expliqua que les membres de son association ne voulaient pas participer au développement d'ISO 26000. Ils se sont cependant progressivement rendu compte que leur participation était inévitable s'ils voulaient faire du lobbying pour être exclus des destinataires de la future norme ou encore tenter de diminuer le niveau de contrainte à leur égard. D'un autre côté, certains représentants de grandes firmes considèrent également qu'ISO 26000 ne les concerne pas. Actifs dans le champ de la RSE depuis des années, ils estiment qu'ils n'ont donc pas besoin de lignes directrices dans ce domaine. Dans cette perspective, la future norme devrait se focaliser sur les petites organisations encore novices en la matière. Elles ont donc besoin d'informations au sujet du concept de responsabilité sociétale et d'une aide pour le mettre en œuvre.

Enfin, alors que les arguments présentés jusqu'ici mettent en avant le caractère trop étroit du concept de RSE, certains estiment que celui-ci est trop large.

2.4 Prendre distance avec la connexion entre le concept de RSE et les trois piliers du développement durable

Une quatrième raison pour laquelle certains ont décidé de soutenir la suppression du « E » de RSE est la prise de distance avec la connexion entre ce concept et l'idée de la "triple-bottom line" (TBL) au cœur du développement durable. Créer un nouveau concept revient ainsi à créer une nouvelle réalité. L'extension du champ d'application d'ISO 26000 à tous les types d'organisations est donc, dans ce cas-ci, un moyen de tenter d'influencer son champ d'application matériel, c'est-à-dire l'objet sur lequel elle porte.

Le lien entre la notion de RSE et le développement durable est problématique pour l'ISO dans la mesure où elle produit d'autres normes – la série ISO 14000, en particulier – qui portent sur des aspects environnementaux. Par conséquent, différentes normes ISO pourraient devenir concurrentes les unes par rapport aux autres. Dès lors, la question controversée est la suivante : ISO 26000 devrait-elle inclure les trois piliers du développement durable, avec le risque d'entrer en compétition avec d'autres normes ISO ou bien devrait-elle se focaliser uniquement sur la dimension « sociale » ? La création d'un nouveau terme – celui de *social responsibility* – permet de se détacher du lien entre le concept de RSE et l'idée de "triple-bottom line" et de profiter de l'ambiguïté du terme "social" en anglais. Le nouvel acronyme – RSO – est utilisé par certains de manière stratégique pour poursuivre cet objectif. Notons enfin que la création d'un nouvel acronyme – RSO – apporte une plus-value à la future norme et lui permet de se distinguer dans la prolifération d'instruments en matière de RSE.

3 CONCLUSION : ENJEUX POLITIQUES D'UN DÉBAT TERMINOLOGIQUE

Au fil de ces quelques pages, à partir du processus d'élaboration d'ISO 26000 comme étude de cas, nous avons analysé le contenu de la controverse portant sur la suppression du « E » de RSE. Il s'agit bien évidemment d'un instrument parmi d'autres dans la prolifération actuelle d'outils normatifs destinés à définir, évaluer ou mettre en œuvre ce concept. À ce titre, les conclusions tirées de cette étude de cas ne peuvent être directement généralisées. Cependant, la vocation d'ISO 26000 à devenir un référentiel international ainsi que l'implication de multiples pays, catégories de stakeholders et organisations internationales largement reconnues et spécialisées dans ce domaine, conduisent à penser que les débats dans le cadre du développement de cette future norme reflètent ceux ayant lieu à une plus grande échelle dans le champ de la RSE. Quatre raisons principales sont invoquées pour justifier l'extension du champ d'application personnel des instruments en matière de RSE à toutes les organisations quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. L'analyse approfondie des arguments utilisés permet de cerner les différents enjeux politiques au cœur de ce débat terminologique (Tableau . Syn-

thèse des enjeux au cœur du débat sur la suppression du « E » de RSE dans le cadre du processus d'élaboration d'ISO 26000).

Tableau 1. Synthèse des enjeux au cœur du débat sur la suppression du « E » de RSE dans le cadre du processus d'élaboration d'ISO 26000

Enjeux	Sous-jacent derrière les termes utilisés	
Quel <i>type</i> d'organisation est concerné ?	RSE = centré sur les entreprises	RS = tous les types d'organisations
Quel <i>ton</i> devrait être utilisé ?	RSE = péjoratif à l'égard des entreprises et décourageant	RS = positif et encourageant
La <i>taille</i> est-elle un élément discriminant ?	RSE = focalisé sur les multinationales et larges entreprises	RS = les organisations de toutes tailles
Quel devrait être le niveau d'exigence et de <i>spécificité</i> ?	RSE = prescriptif et spécifique	RS = vague et large
Sur quels <i>enjeux</i> l'objet de la norme devrait-il se focaliser ?	RSE = lié à la « tripple bottom line »	RS = permet de se focaliser sur la dimension « sociale »
Un nouvel <i>acronyme</i> devrait-il être créé ?	RSE = concept usité et connu.	RS = permet de se distinguer par rapport aux potentiels concurrents

Un examen du tableau ci-dessus permet d'abord de se rendre compte que le débat sur le « E » de RSE contient en fait plusieurs sous-débats. Certains enjeux sont explicitement formulés tandis que d'autres sont plus implicites. La suppression du « E » de RSE ne signifie pas simplement l'extension du champ d'application de la future ISO 26000 au-delà du secteur lucratif, comme un observateur non averti pourrait spontanément le penser. Elle impliquerait également une focalisation plus grande sur les PME ou encore la création d'un nouvel acronyme modifiant le ton du document produit et pouvant influencer l'objet sur lequel portent le concept de « responsabilité sociétale » et son niveau de contrainte. Les participants se positionnent donc en faveur ou en défaveur de l'extension du champ d'application à toutes les organisations pour des raisons différentes, parfois même opposées. Cette clarification est utile pour comprendre des positions a priori paradoxales. Par exemple, les raisons pour lesquelles certains représentants des PME se sont opposés à la suppression du « E » de RSE, alors que ces dernières font partie du secteur à but lucratif et devraient normalement apprécier de voir la pression diminuer sur ce secteur. Cependant, dans la mesure où la création d'un nouvel acronyme conduit à se concentrer davantage sur les PME, cela explique pourquoi certaines d'entre elles sont réticentes à l'égard de ce nouveau concept.

L'analyse du contenu des débats permet également de constater l'importance stratégique du vocabulaire utilisé. Le choix des termes est parfois crucial car ils influencent des éléments comme le degré de contrainte. Autrement dit, les débats terminologiques ont également des conséquences non négligeables sur

les fondements d'un concept comme celui de RSE ainsi que sur les pratiques dans ce domaine : ils ne doivent donc pas être pris à la légère.

Enfin, il apparaît que certains arguments sont mobilisés comme stratégies indirectes. Dans ces cas de figure, la question débattue n'est pas une *fin* en soi. Il s'agit plutôt d'un *moyen* pour tenter d'influencer un autre aspect du concept de RSE. La suppression du « E » de RSE est ainsi utilisée stratégiquement pour tenter de diminuer ou, au contraire, d'augmenter le niveau d'exigence impliqué par le concept de RSE. Il s'agit alors pour les protagonistes de ne pas argumenter de manière frontale sur les enjeux clefs mais de passer par le biais d'autres débats.

En définitive, nous avons montré que l'enjeu le plus important dans le débat terminologique autour de la suppression du « E » de RSE n'est pas seulement – comme on pourrait le croire au premier abord – de savoir si les entreprises devraient être les principales cibles. Ce qui se joue dans cette controverse, c'est également le degré de contrainte de ce concept ainsi que les aspects sur lequel il porte.

BIBLIOGRAPHIE

- BRUNSSON, NILS et JACOBSSON, BENGT (2000), *A World of Standards*, Oxford: Oxford University Press.
- CAPRON, MICHEL et QUAIREL-LANOIZELÉE, FRANÇOISE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- GOND, JEAN-PASCAL. et IGALENS JACQUES (2008), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que sais-je.
- MATTLI WALTER et BÜTHE TIM (2003), "Setting International Standards: Technological Rationality or Primacy of Power?", *World Politics* 56(1):1-42.
- MURPHY CRAIG et YATES JOANNE (2009), *The International Organization for Standardization (ISO). Global governance through voluntary consensus*, New York: Routledge.
- RUWET COLINE et TAMM HALLSTRÖM KRISTINA (2007), *How are the contents of multi-stakeholder standard shaped? The danger of using stakeholder categories as analytical tools – the case of the ISO 26000 standard on social responsibility*, communication au 23^e colloque EGOS, 5-7 juillet 2007.
- TAMM HALLSTRÖM KRISTINA (2006), "ISO Enters the Field of Social Responsibility (SR) – Construction and Tension of Global Governance", vol. 4, *Contributions to Governance. Global Governance and the Role of Non-State Actors*, Folke Schuppert/WZB (Ed.), Berlin, Germany: Nomos Publishers.

BON DE COMMANDE
“REFLETS ET PERSPECTIVES DE LA VIE ÉCONOMIQUE”

Je soussigné(e)

NOM Prénom

Institution N° TVA

Rue N° Bte

Code postal Localité Pays

Commande ferme :

..... ex. **abonnement annuel 2010** à *Reflets et perspectives de la vie économique* (4 numéros l'an),
au prix de ☐ institutionnel € 100.
☐ particulier € 75.

Frais de port et d'emballage compris pour tous pays.

..... ex. 2003/4 *L'évolution des relations sociales en Belgique*
..... ex. 2004/1 *Les subventions*
..... ex. 2004/2 *L'efficience des marchés financiers*
..... ex. 2004/4 *Transport et mobilité*
..... ex. 2005/1 *La voie large de l'économie politique. Hommage à Léon-H. Dupriez*
..... ex. 2005/2 *Économie de la demande de travail*
..... ex. 2005/3 *Varia*
..... ex. 2005/4 *Villes et territoires face au défi mondial*
..... ex. 2006/1 *Compétitivité structurelle*
..... ex. 2006/2 *L'Enseignement supérieur après Bologne*
..... ex. 2006/3 *L'imposition des revenus : des modèles remis en question ?*
..... ex. 2006/4 *L'économie de la propriété intellectuelle*
..... ex. 2007/1 *Réformer sans tabous. 10 questions pour la Belgique de demain*
..... ex. 2007/2-3 *Pratiques dans les entreprises et marché du travail*
..... ex. 2007/4 *L'énergie : mutations passées et mutations en cours*
..... ex. 2008/1 *La politique de concurrence à la croisée des chemins*
..... ex. 2008/2 *Quelques morceaux choisis de la recherche en marketing*
..... ex. 2008/3 *La parole aux jeunes économistes : dix résumés de récentes thèses de doctorat*
..... ex. 2008/4 *Varia*
..... ex. 2009/1-2 *Wallonie et Bruxelles : analyses et enjeux*
..... ex. 2009/3 *La microfinance*
..... ex. 2009/4 *La responsabilité sociétale de l'entreprise*

au prix de € 25 TTC par numéro simple. **Frais de port et d'emballage en sus.**

☐ Paiement à la réception de la facture.

☐ J'autorise la société De Boeck Services à débiter

ma carte N°

N°CW* - -

* Les 3 numéros au dos de votre carte, pour une meilleure sécurité des transactions.

☐ VISA ☐ MASTER CARD Date validité

Date Signature

A retourner à :

De Boeck Services, Fond Jean-Pâques, 4 – 1348 Louvain-la-Neuve – Belgique
abo@deboeckservices.com – Tél. : +32 (0) 800/99 613 – Fax : +32 (0) 800/99 614
Les commandes sont servies après réception du paiement.

L'abonnement se clôture à la parution du dernier numéro de l'année civile.

