

## ***L'essor de la RSE***

Depuis les années 1980-1990, la logique du SP en France, a donc perdu de « *sa puissance évocatrice* » (Chevalier, 2005) et peine à être reconnue au sein de l'Union européenne comme un levier efficace d'action pour l'intérêt général.

Maintenant, nous allons nous demander si le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé dans l'affirmative, revêtu sous quelle apparence ? .

Cette question nous mènera à explorer l'histoire de la RSE, dont la conception a été inspirée à la fois par le concept large du développement durable (DD) et les pratiques managériales de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) développées dans les années 1950, dans les milieux d'affaires anglo-saxons. (I.3.1).

Aujourd'hui, ce référentiel se prévalant de servir l'intérêt général, de contribuer aux défis du DD, se diffuse dans tous les milieux d'affaires (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), s'introduit dans les instruments internationaux et s'accompagne d'un foisonnement de normes, textes et outils de gestion pour aider les entités qui l'adoptent, à l'intégrer dans leur gouvernement et leur management. Pourtant, deux critiques majeures démontrent l'incapacité de la représentation dominante de la RSE à répondre véritablement à des enjeux d'intérêt général (I.3.2).

Cette perspective historique sur la RSE et le panorama de ses formes de développement à l'échelle internationale, nous permettront alors de mieux saisir pourquoi et comment le mouvement de cette RSE a abouti, dans le contexte français, à la mise en place d'un système hybride, mêlant des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et des Initiatives Volontaires d'entreprises (I.3.3).

Nous nous centrerons enfin sur la manière dont se déploie la RSE dans les entreprises et mobiliserons la littérature managériale de ce champ pour caractériser les formes d'organisation repérées (I.3.4).

### ***1.3.1. Le contexte d'émergence de la RSE***

A partir des années 1970 (et plus encore dans les décennies suivantes), le mouvement de popularisation du DD s'est inscrit dans le cadre général **d'une prise de conscience politique** que le bien-être collectif, notamment sur le plan environnemental, n'est pas un problème isolé et local mais un enjeu planétaire (épuisement des ressources naturelles, enjeux climatiques, etc.) auquel doit participer l'ensemble des acteurs (Etats et autorités publiques, entreprises privées, publiques ou mixtes, organisations de parties prenantes, citoyens, etc.) (Chanlat, 2008). Nous mettons ici en avant la façon dont les entreprises, notamment celles de grandes tailles d'origine européenne, ont appréhendé et saisi cet enjeu.

Les années 1970 ont été marquées par les premières réflexions sur le devenir de la planète et notamment sur l'empreinte écologique des modes de production intensifs de l'ère fordiste. Elles feront naître **l'expression de développement durable** qui met en évidence des interdépendances spatiales et temporelles nécessitant de repenser les formes de gouvernance actuelles et les rôles des acteurs économiques.

En 1972, la publication du rapport « *Halte à la croissance ?* », du Club de Rome réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que des entreprises a été le produit symbolique de ces réflexions. Puis, la publication du rapport **Brundtland de 1988 dans lequel figure pour la première fois l'expression DD est venue renforcer leur teneur.**

Dans le rapport Brundtland, la caractérisation couramment retenue pour le DD est de satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs<sup>17</sup>. Trois objectifs à atteindre simultanément sont posés pour y parvenir : **viser l'efficacité économique, maintenir l'intégrité de l'environnement, assurer l'équité sociale.** Le rapport précise également que le DD doit, en priorité, rechercher la satisfaction des besoins des plus démunis, et reconnaître les limitations de la capacité de l'environnement à répondre aux besoins : « *le développement soutenable présuppose un souci d'équité sociale entre les générations, souci qui doit s'étendre, en toute logique, à l'intérieur d'une même génération* »<sup>18</sup> (Aggeri et Godard, 2006, p.10). L'expression de DD met donc en évidence des

---

<sup>17</sup> L'expression a été reprise en France par l'article L110-1 du Code de l'environnement.

<sup>18</sup> Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous, Editions du Fleuve, (Rapport Brundtland), 1988.

interdépendances spatiales et temporelles nécessitant de repenser les formes de gouvernement actuelles et les rôles des acteurs économiques. La visée initiale du DD s'est alors associée à une approche critique des modes de régulation et d'actions publiques des Etats-nations, allant jusqu'à reconsidérer la manière de comprendre l'exigence démocratique (Ibid., 2006, p.11).

Tandis que les Etats-nations se sont rapidement heurtés à des limites d'efficacité et de légitimité pour intervenir sur les enjeux portés par le DD, **les entreprises, notamment les entreprises multinationales, ont progressivement occupé le devant de la scène.** Les entreprises organisent la production, développent et choisissent les techniques pour cette organisation, transforment les milieux et jouent sur l'usage des ressources. Au travers de groupements intéressés, elles constituent bien un acteur politique puissant qui prend part au débat public en exerçant un lobbying sur les instances législatives et les responsables des actions publiques : « *pour le meilleur et pour le pire elles sont donc des acteurs dont le comportement et les choix importent pour le DD* » (ibid., 2006, p.10). C'est ainsi que le projet politique du DD s'est accompagné dans les années 1990 d'un développement de projets managériaux d'entreprises à travers diverses formes : des Initiatives volontaires patronales menées individuellement et/ou entre pairs et/ou avec des acteurs publics nationaux et internationaux.

Aux objectifs environnementaux et d'équité intergénérationnelle du DD, ces projets managériaux d'entreprises ont ajouté une référence à la ***Corporate Social Responsibility (CSR)*** en vogue dans les années 1970 dans les milieux d'affaires anglo-saxons. Pourtant, la CSR renvoie à une perception de la relation entreprise/société bien différente de celle portée par le projet politique du DD.

Dans la littérature académique francophone, il est de coutume d'attribuer à Bowen, économiste de tendance institutionnaliste et keynésienne, le titre de père fondateur de la CSR avec son ouvrage, *Social responsibilities of the businessman* (Bowen, 1953). Il est par contre plus rare d'y lire que la dimension religieuse motivait principalement cet auteur. Pourtant, si on s'intéresse au personnage (A., Gond, & Igalens, 2005; Acquier & Gond, 2005; Capron, 2009; Pasquero, 2005) ce lien entre religion et promotion d'une responsabilité sociale dans le milieu des affaires apparaît clairement. En effet, Bowen était un homme d'action protestant et l'enquête, à l'origine de son livre, répondait à une demande d'un organisme de même confession. Son livre s'inscrivait d'ailleurs dans une série d'études dont l'enjeu était de

constituer un corps de doctrines sociales protestantes équivalent à celui déjà existant chez les catholiques (Pasquero, 2005).

Le contexte dans lequel ont émergé les premiers travaux sur la CSR (Berle et Means, 1932 ; Barnard, 1938, puis Bowen, 1953, notamment) démontre que leurs visées ne sont pas de mettre en cause les modes de régulation de la société mais de contrecarrer le risque d'un renforcement de l'intervention publique<sup>19</sup>. Ces écrits sont en effet publiés au sortir de la crise de 1929, puis après la seconde guerre mondiale et stipulent qu'une approche basée sur l'engagement volontaire des hommes d'affaires pourrait suffire pour enrayer les problèmes économiques. Le modèle de l'économie de marché est donc ici perçu comme fondamentalement « bon » et c'est aux acteurs, seuls responsables des dysfonctionnements observés, de changer (Pasquero, 2005).

Aux Etats-Unis, la notion de CSR, a connu un développement important à partir des années 1960-1970, dans le contexte d'un changement profond caractérisé par diverses luttes sociales, comme celles pour les droits des minorités ou contre les actes frauduleux. Les travaux de Bowen et de ses prédécesseurs ont été bien accueillis et très vite la pratique du code éthique en entreprise<sup>20</sup> s'est développée. En parallèle, la loyauté promue par la morale protestante s'est traduite par des actions philanthropiques menées dans le cadre de fondations. Puis, cette notion de CSR difficilement conceptualisable a gagné en précision avec la formalisation de **la notion de Stakeholder**<sup>21</sup> (généralement traduite en français par l'expression partie prenante) dont l'origine provient d'un jeu de mots en rapport avec la notion de *Stockholder ou shareholder* (les actionnaires) (Aggeri et Godard, 2006, p.12).

En Europe, l'hybridation entre DD et CSR, donnant naissance aux **démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** (l'expression correspond à la traduction de *Corporate Social Responsibility*), s'est opérée dans les années 1990, par le biais de la main « invisible » de consultants britanniques (Acquier et Aggeri, 2008). **Leurs opérations ont**

---

<sup>19</sup> Si, Bowen dans son second ouvrage (Bowen, 1978) a révisé ses positions et a évoqué la nécessité d'un contrôle social par le public, dans son œuvre de 1953, il s'en est bien tenu à l'idée de la construction de nouvelles institutions facilitant la coopération entre acteurs (Acquier et Aggeri, 2008, p. 135-136).

<sup>20</sup> Selon Boidin B., Engelsbach-Caron G., Huet R., et Penalva, E., (2007), 15 à 30% des grandes entreprises américaines possédaient à la fin des années 1950 un code de conduite. Ce chiffre atteignit les 75% au début des années 1980 sous l'effet de la *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) notamment, dont le contenu prévoit, entre autres, de fortes amendes et des peines de prison pour les personnes compromises dans des délits d'initiés.

<sup>21</sup> Parmi les *stakeholders*, on trouve, non seulement, les partenaires classiques de l'entreprise comme les salariés, les clients, les fournisseurs, mais aussi les individus ou groupes d'individus avec qui l'entreprise est amenée à échanger, coopérer ou encore développer de nouvelles relations commerciales comme les associations, les collectivités territoriales, etc.

**notamment permis de débarrasser l'approche managériale du DD, des références religieuses attachées à la CSR et de la dimension militante, véhiculée par le projet politique du DD.** Parmi les consultants qui ont contribué à l'invention des démarches RSE et participé à leur diffusion, on peut citer Elkington (1998)<sup>22</sup> ou encore Zadek (2004) (Aggeri et Godard, 2006).

Ces démarches RSE, fortes des approfondissements théoriques autour de la notion de *Stakeholders* (ou parties prenantes) se sont dès lors présentées comme le produit d'un calcul rationnel d'intérêts bien compris. L'entreprise serait en effet responsable des communautés locales, des parties prenantes actuelles, affectées par ses activités mais également de celles incapables de se manifester, comme les générations futures. La compatibilité des intérêts s'opèrerait par une sélection stratégique ou instrumentale des attentes des parties prenantes, y compris étatique, de l'entreprise (avec ou sans préjugés moraux) dont la somme est supposée représenter le bien être collectif (Brabet et Maurel, 2009, p. 67). La relation avec ces *stakeholders* repose sur le postulat du consensus : si la conflictualité des intérêts entre l'entreprise et les parties prenantes est reconnue, elle l'est seulement durant une phase transitoire avant que se construisent des relations harmonieuses grâce au dialogue, à l'apprentissage et à l'innovation (Ibid., 2009, p.67). Dans ce cadre, les entreprises sont encouragées à agir en faveur du DD au nom de leur propre intérêt individuel car ici, les démarches RSE sont perçues comme parfaitement compatibles avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise (elles octroient un avantage concurrentiel ou de légitimité à ces dernières). Trois registres argumentatifs liés aux retombées positives des démarches RSE, que l'on regroupe sous l'expression de « *business case* » de la RSE sont couramment mobilisés (Ibid., p. 67) :

- les arguments en lien direct avec la stratégie et les opérations de l'entreprise (amélioration du potentiel d'innovation à travers la nécessité d'anticiper les changements, de développer de nouveaux marchés ; diminution des charges par la révision des dispositifs de gestion et par le développement de mesures de prévention des risques...);
- ceux concernant spécifiquement l'image de l'entreprise (diminution du risque de réputation...);

---

<sup>22</sup> Elkington est l'inventeur du concept de la *triple bottom line* (nommé aussi les trois P pour *People, Planet, Profit*) qui propose de structurer le bilan comptable de l'entreprise selon les trois piliers du Développement Durable.

- et ceux relevant de la gestion des ressources humaines (accroissement de la motivation et de la mobilisation des salariés permettant des gains de productivité plus élevés...).

Les consultants ont, en outre, réussi à attribuer une légitimité solide à ces démarches RSE en les présentant comme la **réponse à une poussée de nouvelles formes de « régulation civile »** (Aggeri et Godard, 2006, p.11), caractérisées par les demandes de consommateurs pour des produits verts et respectueux des droits des individus et également par celles de nouveaux mouvements sociaux, soucieux de plus de justice sociale (celles des altermondialistes, notamment<sup>23</sup>), par les pressions d'investisseurs socialement responsables, ou encore par l'affirmation des valeurs des dirigeants.

Ainsi, la RSE est inspirée à la fois par le concept du DD et les pratiques managériales de *Corporate Social Responsibility* (CSR) des milieux d'affaires anglo-saxons. Forte des développements théoriques autour de la notion de *stakeholders* (ou partie prenante de l'entreprise) qui repose sur le postulat d'une convergence réalisable entre les performances de l'entreprise et la création de valeur pour les parties prenantes, celle-ci se diffuse aujourd'hui dans les milieux d'affaires internationaux (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), s'introduit dans les instruments internationaux et donne naissance à des normes, textes et outils de gestion...C'est ce que nous allons montrer maintenant.

### ***1.3.2. La diffusion de la RSE et les limites du modèle dominant***

Parmi les instruments internationaux, les plus reconnus dans les milieux d'affaires, participant à la reconnaissance et à la promotion de la RSE, on trouve les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, la déclaration de principe tripartite de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale et l'initiative du Pacte mondial. Par ailleurs, au côté de ces textes, on observe un foisonnement de normes, labels, outils de gestion, élaborés par des organismes divers, mis à la disposition des entreprises et autres organisations pour les aider dans le déploiement de leurs démarches RSE. Nous nous limiterons à présenter les plus courants dans les milieux d'affaires

---

<sup>23</sup> Le mouvement altermondialiste réunit plusieurs associations (issues généralement des pays du Nord de l'hémisphère) défendant des intérêts divers (la protection de l'environnement, la justice économique, les droits fondamentaux de l'homme...) mais se rejoignant sur un enjeu commun : penser le monde autrement.

européens. Enfin, nous précisons le rôle des agences de notation extra financière qui contribuent amplement au processus d'institutionnalisation de la RSE.

**Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**, parus pour la première fois en 1976, plusieurs fois révisés, constituent l'outil de référence le plus largement accepté par les gouvernements dans un cadre multilatéral. Les gouvernements en les adoptant s'engagent à les promouvoir auprès des entreprises multinationales, implantées sur leurs territoires<sup>24</sup>. Dans la dernière version datant de 2000<sup>25</sup>, une large place a été accordée aux aspects liés à la RSE. Par exemple, les exigences de la Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail ont été intégrées. Les principes de l'OCDE n'ont aucune portée contraignante pour les entreprises. Par contre, leur mise en application repose sur un mécanisme particulier, structuré autour de Points de Contact Nationaux (PCN) dont la composition est tripartite (on y trouve des représentants de l'Etat, des organisations patronales et syndicales). Ces PCN ont pour mission d'examiner les cas ou les requêtes qui leur sont soumis<sup>26</sup>, de promouvoir les principes auprès des entreprises ressortissantes et de répondre aux demandes d'informations.

**La déclaration de principe tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale**, adoptée en 1977, a aussi été révisée en 2000 pour intégrer la RSE. Elle couvre les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle, des conditions de travail et de vie ainsi que les relations professionnelles. Comme pour les principes directeurs de l'OCDE, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail a été prise en compte. Depuis 2006, le Bureau international du travail (BIT) a mis en place une démarche d'accompagnement dédiée à la RSE (Maurel, 2009, p.111). Cette Déclaration n'a pas de portée contraignante pour les entreprises, néanmoins le BIT est chargé de conduire une enquête tous les quatre ans pour évaluer l'impact de ce texte sur les entreprises. Sa publication peut jouer le rôle d'incitation auprès des entreprises pour qu'elles appliquent les recommandations de la Déclaration.

Parmi les nombreuses Initiatives Volontaires d'entreprises en faveur de la RSE, **l'initiative du Pacte mondial** est l'une de celles qui a connu le plus grand succès. Cette initiative est en

---

<sup>24</sup> Les gouvernements signataires présentent à ce jour 85 % des investissements directs à l'étranger réalisés dans le monde (Lépineux et alii, 2010, p. 141).

<sup>25</sup> Le texte des principes de l'OCDE à l'attention des firmes multinationales est actuellement en révision. La version définitive est prévue pour mai 2011.

<sup>26</sup> Des syndicats, des ONG ou des entreprises peuvent saisir les PCN pour des clarifications sur l'application des principes directeurs par une entreprise

effet systématiquement citée par les entreprises pro-actives en matière de RSE. Son mode de fonctionnement met bien en exergue la façon dont les acteurs privés appréhendent généralement la RSE. Le précepte du Pacte mondial a été initié en 2000 par le secrétaire général de l'Organisation des Nations unies (ONU), K. Annan et ne constitue pas une norme (pas même de *soft law*). Il s'agit d'un texte de dix lignes environ, demandant aux entreprises de mettre en œuvre et de promouvoir au sein de leur sphère d'influence<sup>27</sup>, dix principes prenant appui sur les textes internationaux suivants : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme; celle de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ; et la Convention des Nations unies contre la corruption. En l'absence de contraintes juridiques et de mécanismes de contrôle du respect des engagements pris par les entreprises multinationales, l'efficacité de cette initiative fait débat. Elle soulève notamment une question de principe fondamentale comme Maurel (2010, p. 116) l'observe: pourquoi une initiative, émanant de l'ONU et permettant à des tiers de bénéficier de son image, se contente-t-elle de s'inspirer des textes fondamentaux précités, au lieu de demander de se conformer ou de se référer à tous les textes de droit international existant concernant la RSE ? En juin 2010, 8433 entreprises à travers le monde étaient adhérentes au Pacte mondial (dont 609 françaises, parmi lesquelles France Télécom). Pour participer à cette initiative, les entreprises doivent formuler et envoyer une demande écrite au secrétaire général de l'ONU, prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement de manière à intégrer les principes du Pacte mondial à leur stratégie, faire campagne en faveur de ce Pacte et décrire dans leur rapport annuel (ou de RSE), la manière dont elles appliquent ses principes. Chaque année, sur le site institutionnel du Pacte mondial, un exemple de « bonne pratique » par entreprise adhérente est mis en ligne. Les entreprises qui ne respectent pas cette condition sont alors marquées d'un drapeau tenant le rôle d'indicateur de « mauvais élève » et l'année suivante, si elles persistent, sont radiées de la liste des adhérents. Depuis 2008, 1960 entreprises ont été supprimées de la liste des participants pour défaut de communication<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Par sphère d'influence, en nous basant sur le référentiel de la norme ISO 26 000, présentant des lignes directrices pour tous types d'organisation cherchant à assumer les impacts de ses décisions et activités et à en rendre compte, nous entendons, le périmètre comprenant les entités sur lesquelles l'entreprise a le pouvoir d'exercer un contrôle sur les décisions et activités engagées par ces premières.

<sup>28</sup> <http://www.pactemondial.org/les-bonnes-pratiques-des-adherents.html>

**Les normes** couramment utilisées, ayant vocation à certifier les activités et les processus des entreprises en matière de RSE, peuvent être classées en trois catégories (les normes à vocation globale ; celles plus spécifiques ; et le référentiel ISO 26000).

**Certaines normes ISO**, à vocation globale, entrent dans le périmètre de la RSE soit parce qu'elles visent la satisfaction d'une partie prenante, comme la norme ISO 9000 répondant aux exigences de qualité de la partie prenante « clients », soit parce qu'elles concernent une dimension de la RSE, comme la norme 14 000 qui se focalise sur l'environnement et plus précisément la norme 14001 relative à la mise en place d'un système de management environnemental (SME). On trouve également **la norme EMAS** (Système communautaire environnemental et d'audit) lancée en 1995, applicable dans l'Union européenne, plus exigeante que la norme ISO 14 000 et moins répandue que cette dernière.

Trois autres normes, plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout à travers le monde sont aussi répandues dans la pratique. La première de ces normes est **AA 1000**, créée par l'Institute of social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999. Elle a été développée à la suite d'un processus de consultations multipartites et vise à fournir des lignes directrices à l'entreprise, dans la manière de rendre compte de sa performance selon les dimensions sociale et éthique (au sens de ce qui relève des bonnes mœurs, de la morale sociale), en mettant l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes. Elle se compose de trois sous normes dont l'une aide l'organisation à répondre aux défis du DD (*AA 1000 Accountability Principles Standard 2008*) ; l'autre donne une assurance quant à la qualité de l'information rendue publique à travers les rapports RSE (*AA 1000 Accountability Assurance Standard 2008*) et la dernière se centre sur la pérennité du processus d'implication des parties prenantes dans les activités de l'organisation (*AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2005*). La seconde norme est **SA 8000** lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities, nommé aujourd'hui Social Accountability International (SAI). Elle s'appuie sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'OIT. Elle se consacre donc aux droits des travailleurs. Comme la norme AA 1000, son élaboration repose sur une large consultation multipartite. La troisième norme est **OHSAS 18001** (Occupational Health and Safety Assesment Series) dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail et qui s'est imposée, avec le temps, comme le référentiel au plan international en matière de management de la sécurité et de la prévention des risques d'accidents au travail. Cette norme a été révisée

en 2007 dans une perspective de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement, et est désormais compatible avec les référentiels ISO 9001 et ISO 14001.

**Le référentiel ISO 26 000**, dédié à la responsabilité sociale/sociétale des organisations (RSO), se distingue des normes ISO précitées car il ne porte pas sur un système de management et constitue une série de lignes directrices. Il se présente à l'orée 2010 comme une synthèse de l'ensemble des réflexions menées autour de la RSE, à l'échelle internationale, depuis le début des années 2000. Le projet est né en 2001 à l'initiative d'organisations de consommateurs souhaitant, par le biais du Comité de l'ISO en charge des relations avec les consommateurs (COPOLCO), réaliser une étude de faisabilité sur la normalisation de la RSE. L'objectif d'ISO 26000 est de définir, de clarifier et d'harmoniser les pratiques en matière de RSE en fournissant un vocabulaire et un mode opératoire communs à l'échelle internationale. Cette initiative a donné naissance en 2004 à un groupe de travail constitué de 450 experts, issus de près de cent pays, représentant 6 catégories de parties prenantes (gouvernements, industriels, consommateurs, organisations syndicales, ONG et organismes de soutien sur la responsabilité sociétale comme des organismes de normalisation, des consultants, des organismes du système Onusien, etc.) (Pia, 2010 ; Capron et al, 2011). Le travail de rédaction de ces lignes directrices dédiées à l'ensemble des organisations et pas seulement aux entreprises, débuté en 2005, s'est achevé en septembre 2010. La norme est publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010.

**Les labels** se distinguent des normes dans la mesure où la certification porte sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource. Ils sont accordés dès lors que l'entreprise répond à un certain nombre de critères (Lépineux et alii, 2010, p. 154). Les labels liés à la RSE sont très nombreux. Parmi les plus connus, on trouve le label Max Havelaar s'appliquant à la filière du commerce équitable ; Rainforest Alliance qui s'assure que les biens et les services des activités de l'exploitation forestière, de la production agricole et du tourisme responsable sont écologiquement et socialement « durables » ; ou encore l'Ecolabel européen fondé sur une approche « cycle de vie » visant à réduire à chaque étape de la vie du produit son impact écologique et qui s'applique à travers l'élaboration de cahiers de charges spécifiques pour plusieurs familles de produits (ordinateurs portables, machine à laver, etc.).

**L'initiative Global reporting (GRI)** est un autre référentiel reconnu dans le monde des entreprises pour aider ces dernières à rendre compte de leurs performances RSE sur la base d'indicateurs, dans un rapport de gestion. Il a été initialement développé aux Etats-Unis en

1997 par le réseau National de fonds d'investissement, des organismes environnementaux et autres groupes d'intérêts publics et privés œuvrant pour une intégration de la RSE dans les modes de management des entreprises. Les indicateurs ont été élaborés à partir de différents référentiels internationaux (notamment ceux cités dans la présentation de l'initiative du Pacte mondial). A ce titre, ils permettent d'évaluer le respect par une organisation des principes et buts de ces textes et de comparer les performances des organisations. Les lignes directrices de la GRI sont en outre organisées selon un découpage sectoriel, renforçant la pertinence des comparaisons.

Puis, aujourd'hui une cinquantaine d'**agences de notation extra-financière** à travers le monde, principalement localisées en Europe, participent au processus d'institutionnalisation de la RSE. Les agences de notation extra financière recouvrent des organismes divers qui peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche. Leur objectif est de répondre à la demande croissante, depuis les années 1990, d'investisseurs socialement responsables, en leur permettant de construire des portefeuilles d'actifs évalués selon des méthodes et des critères spécifiques, ayant trait à la RSE ou à l'éthique. A cet égard, leur travail consiste à rassembler des informations (à l'aide de documents publics, d'entretiens ou de questionnaires) sur les entreprises ; à établir leur profil en notant (rating) leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE et à les sélectionner à l'aide d'un processus de filtrage (screening) propre à chaque agence. La présence des agences de notation extra financière en Europe est encouragée par la forte croissance que connaît, depuis une vingtaine d'années, **l'investissement socialement responsable (ISR)**. Cette pratique, née des mouvements religieux se caractérise désormais, moins par des pratiques d'exclusion (certains secteurs comme l'armement, le tabac, le jeu, etc., pour des raisons morales, étaient systématiquement exclus des fonds ISR) que par des pratiques sélectives dans l'ensemble des secteurs (Maurel, 2009, p.72-83). Cette évolution de l'ISR s'est par ailleurs accompagnée d'une structuration de la profession à travers, notamment la formalisation de référentiels et méthodes d'évaluation de plus en plus précis pour affiner le choix des investisseurs. La tendance est aujourd'hui à la création de départements spécialisés dans l'analyse ISR au sein des banques, compagnies d'assurance, investisseurs institutionnels et autres gestionnaires d'actifs.

**Aucun référentiel à l'échelle internationale, ne contraint donc véritablement les entreprises, et plus largement les organisations, à intégrer la RSE dans leur mode de management.** Par contre, systématiquement, la menace d'une communication en cas de manquement à leur(s) engagement(s) volontaire(s) de RSE est utilisée comme levier, par les initiateurs des référentiels que nous avons présentés, pour les inciter à les appliquer. S'agissant des normes, labels et outils en faveur de la RSE, tous sont structurés en tenant compte des approfondissements théoriques autour de la notion de *Stakeholders* (ou parties prenantes) et présentent bien les démarches RSE comme un processus bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour la(les) partie(s) prenante(s) impliquée(s). Quant aux agences de notation extra-financière, elles ne font que reprendre et/ou améliorer l'ensemble de ces référentiels, normes, labels et outils pour évaluer la pertinence et la maturité des pratiques des organisations dans les domaines de la RSE qui les intéressent. Leur travail permet ainsi d'apporter l'information nécessaire au développement de l'ISR qui tend à se présenter comme un moteur du processus d'institutionnalisation de la RSE.

Maintenant, **nous centrons notre attention sur la position de l'Union européenne en matière de RSE pour mieux comprendre la situation de la RSE en France.**

C'est à partir de 2000, que l'Union européenne s'est saisie de la RSE et en a fait progressivement **un objet politique** en définissant un cadre servant de repère aux Etats membres et à leurs acteurs économiques (Maignan et Ralston, 2002 ; Capron, 2006).

L'appel du Conseil européen réuni à Lisbonne en mars 2000 « *au sens des responsabilités sociales des entreprises en ce qui concerne les meilleures pratiques en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie, d'organisation du travail, d'égalité des chances, d'intégration sociale et de DD* »<sup>29</sup>, a marqué officiellement le début d'une série d'étapes précisant ce que l'Union européenne entend par RSE. La première étape a été celle de la publication d'un livre vert de la Commission européenne en 2001, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». La RSE a été alors définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (COM(2001)366final). La seconde étape a concerné le lancement d'une

---

<sup>29</sup> CEE, paragraphe 39 des Conclusions de la présidence de la Stratégie de Lisbonne, SN 100/00, 23 et 24/03/00.

communication en 2002, à l'origine d'un forum multilatéral européen sur la RSE qui a permis de recueillir l'avis de représentants des mondes économique, syndical et des organisations de parties prenantes de la RSE. Les conclusions de ce forum ont laissé apparaître de fortes dissensions entre les acteurs. Schématiquement, d'un côté se trouvaient les tenants des engagements volontaires et de l'autre les partisans de normes juridiquement contraignantes (Maurel, 2008, p.107). Une position « commune » a été adoptée en 2005, lors d'une révision du volet sur la croissance et l'emploi de la stratégie de Lisbonne : « *les initiatives volontaires des entreprises, prenant la forme de pratiques touchant à leur responsabilité sociale (RSE), peuvent apporter une contribution essentielle au développement durable tout en renforçant le potentiel d'innovation et la compétitivité de l'Europe* »<sup>30</sup>. Cette conception de la RSE a donc encouragé les entreprises à s'engager en faveur du DD de manière « économiquement viable » (Maurel, 2010, p. 21). Il s'est ainsi agi pour les instances européennes, en matière de RSE, d'évaluer la qualité de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes, dans la perspective future de sa production économique et des progrès sociaux et environnementaux atteints, en conformité avec les obligations légales et les politiques publiques (Capron, 2009).

Il n'y a à l'échelle de l'Europe, aucune loi contraignante en faveur de la RSE puisque celle-ci est censée apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Dans la version finale de la révision du volet sur la croissance et l'emploi de la stratégie de Lisbonne, il a été indiqué « *qu'une approche imposant à [l'entreprise] de nouvelles obligations et formalités administratives risquerait d'être contre productive et serait contraire au principe de l'amélioration de la réglementation* » (COM(2006)136final).

Par contre, l'engouement pour la RSE, s'est accompagné d'un **renforcement du droit communautaire en faveur de l'environnement**. Ce renforcement s'est manifesté par l'adoption d'un certain nombre de directives et de règlements. Par exemple, le traitement des déchets (limitation, collecte, élimination, recyclage) fait l'objet d'une réglementation depuis 2006 ; les produits chimiques sont soumis à la réglementation REACH, applicable depuis 2007, afin d'assurer la maîtrise des risques liés à leur usage et si nécessaire à réduire voire interdire leur emploi. On peut aussi citer le système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre instauré par une directive en 2003 ou encore le « paquet énergie climat » adopté par les 27 Etats membres de l'Union européenne le 12 décembre 2008, fixant des objectifs de

---

<sup>30</sup> CUE, communication au Conseil européen de printemps, Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi – Un nouvel élan pour la stratégie de Lisbonne, COM (2005) 24 final, 02/02/05.

réduction des émissions de CO2 et de développement des énergies renouvelables d'ici 2020, en vue de la préparation des négociations internationales sur l'après-Kyoto (Lépineux et alii, 2010, p. 130).

Les instances européennes jouent également un rôle actif en matière de promotion et de sensibilisation auprès des Etats membres et des citoyens européens. Ce rôle s'est concrétisé par la définition d'une **stratégie Développement Durable** à l'échelle de l'Europe. Cette stratégie, adoptée en juin 2001 à Göteborg, a fait suite à une communication du 15 mai 2001 intitulée : « *développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable* ». Les principes directeurs de cette stratégie ont concerné les domaines suivants : la promotion et la protection des droits fondamentaux ; la garantie d'une société ouverte et démocratique ; la solidarité intra et inter générationnelle ; la participation des citoyens, des entreprises et des partenaires sociaux ; la cohérence et l'intégration des politiques ; l'exploitation des meilleures connaissances possibles et enfin les principes de précaution et du pollueur-payeur. Dans les Etats membres la stratégie Développement Durable de l'Union européenne a conduit à la mise en place de diverses mesures allant de la création de départements dédiés, comme le Ministère de l'Ecologie, du développement et de l'aménagement durable (Medad) en France, en charge de décliner les principes directeurs de cette stratégie, à la mise en place de centres d'information.

Au niveau de l'Union européenne, les démarches volontaires de RSE sont donc présentées comme aidant les entreprises : d'une part, à renforcer leur compétitivité économique et leur potentiel d'innovation dans une perspective de court terme ; d'autre part, à contribuer de manière positive aux objectifs de long terme du DD. Aucune contrainte juridique ne s'applique.

Ainsi, on peut observer que **le référentiel RSE s'est développé et transformé en véritable innovation organisationnelle** (Alter, 2006, p. 265-282 ; Babeau et Chanlat, 2011). Il a, en effet, pris progressivement sens (selon les circonstances spécifiques des actions) et effectivité. Qu'il s'agisse au niveau international ou au niveau européen, la reconnaissance et la promotion de la RSE s'opèrent au travers de la conception reposant « *sur le postulat d'une convergence entre les performances de l'entreprise et de la valeur créée pour les parties prenantes, voire de la contribution positive au développement durable* » (Capron et Quairel-

Lanoizelée, 2007, p. 71) et ce postulat justifie l'absence d'un cadre juridique spécifique en faveur de la RSE. Les grands consultants et les « gourous » du management, le véhiculent en adoptant cette position. Pourtant, deux critiques majeures révèlent l'incapacité de ce postulat à répondre aux enjeux d'intérêt général portés par la logique du DD. Nous nous appuyons sur les travaux de Capron (2009b) et Brabet et Maurel (2009) pour les analyser et démontrer qu'une forme d'intervention publique restant à définir, s'avère nécessaire pour parvenir à une telle finalité.

La première critique tend à limiter **la portée de l'argumentaire du « *business case* »** cherchant à convaincre les entreprises d'agir en faveur de la RSE au nom de leur propre intérêt sur le long terme. Pour ce faire, Capron (2009b) démontre que, dans la dynamique concurrentielle qui caractérise le contexte de développement des entreprises, ces dernières, vis-à-vis de la RSE, se trouvent confrontées à un conflit entre leur « *rationalité individuelle* » et leur « *rationalité collective* » « *qui constitue l'expression du conflit fondamental entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif* » (Ibid., 2009b, p.95). Cette position est caractérisée par le dilemme du prisonnier de la théorie des jeux qui met en scène les situations où deux joueurs auraient intérêt à coopérer, mais où les incitations à trahir l'autre sont si fortes que la coopération n'est jamais retenue par un joueur rationnel, lorsque le jeu n'est joué qu'une fois. L'auteur s'appuie, plus précisément, sur les jeux du bien public et de la ressource commune (Eber, 2006)<sup>31</sup> pour souligner que cette situation débouche sur un comportement similaire en matière de RSE. Le premier jeu dévoile que les entreprises tentent de profiter du bien collectif en évitant, autant que possible de contribuer à son financement, en espérant que d'autres le feront. Le second jeu montre qu'elles ont tendance à surexploiter les ressources à des fins individuelles au détriment de la collectivité. L'auteur remarque que c'est au niveau du secteur d'activité que se mesurent le mieux les effets de la concurrence sur la RSE (Ibid., p. 96). Dans un premier temps, les entreprises pro-actives en matière de RSE peuvent tirer un avantage de leur situation mais au bout d'un certain temps, leurs pratiques sont copiées et la différenciation ne joue plus. C'est alors, le reste des entreprises (moins nombreuses que les « suiveuses »), c'est-à-dire, les entreprises inactives ou les « *passagers clandestins* », qui bénéficient des avantages sans avoir eu à en supporter les coûts. Pour rétablir les conditions

---

<sup>31</sup> Eber N. (2006), Les sportifs sont-ils (vraiment) différents ? Une approche par l'économie expérimentale, *Revue Economique*, vol. 57, n° 3, mai, p. 623-633. N. Eber est un professeur de sciences économiques. Il enseigne la microéconomie et la théorie des jeux.

d'une concurrence « saine », les entreprises engagées en matière de RSE devront alors **demander le concours de l'intervention publique pour définir les standards sociaux minimaux de production applicables à tout le secteur**, ce que la conception volontariste dominante de la RSE ignore comme solution.

La seconde critique concerne **la question de la représentativité des parties prenantes de l'entreprise**. Brabet et Maurel (2009) rappellent que dans les approches théoriques autour de la notion de *stakeholders*, il s'agit de répondre à des enjeux de gestion « *pour l'entreprise, du point de vue de l'entreprise* » et non pas à des enjeux d'intérêt général (Ibid., 2009, p.60). Pour le mettre en évidence les auteurs ont recensé plus d'une vingtaine de définitions<sup>32</sup>. C'est ainsi qu'ils distinguent trois familles d'essais typologiques :

- celles qui font porter les différences sur la nature des parties prenantes ;
- celles qui s'intéressent au type de lien que ces parties prenantes entretiennent avec l'entreprise ;
- et enfin, celles qui les qualifient en fonction des différentes relations de pouvoir qu'elles lient avec l'entreprise.

Quatre points font consensus dans ces définitions : « *l'entreprise a des parties prenantes qui ont des requêtes à son égard ; toutes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; la prospérité de [l'entreprise] dépend de sa capacité à répondre aux attentes de parties prenantes influentes et légitimes ; la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes* » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 146 cité par Brabet et Maurel, 2009, p. 58).

Dans ce cadre, Brabet et Maurel (2009) observent que l'entreprise en matière de RSE doit développer trois types de stratégies économiques complémentaires (commerciales, institutionnelles et d'innovation) lesquelles servent, bien souvent de toile de fond aux travaux menés dans le champ du management stratégique de la RSE (Prahalad, 2004 ; Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...) :

- **des stratégies commerciales** qui « *visent le rendement monétaire maximum, à travers la minimisation des coûts (pour lesquels l'agent est tenu responsable) et la maximisation des revenus (qu'il est en droit d'obtenir)* » (Ibid., 2009, p.74). En suivant

---

<sup>32</sup> Le nombre de tentatives de définitions et de typologies des *stakeholders* (ou parties prenantes) est important car, comme nous l'avons observé précédemment, la plupart des référentiels et normes de management de RSE sont construits à partir de ce raisonnement.

la logique de ces stratégies, les entreprises renoncent de fait aux activités non rentables mais également aux activités insuffisamment rentables qui les désavantageraient en termes de compétitivité. Elles ne sont pas en mesure non plus de répondre aux besoins non solvables et de prendre en compte la rareté absolue des biens et services fournis par les milieux naturels<sup>33</sup> ;

- **des stratégies institutionnelles** qui ont pour finalité d'obtenir des arrangements avec d'autres acteurs pour sécuriser la propriété et améliorer les rendements de l'entreprise « *notamment par la privatisation des bénéfices monétaires et la socialisation des coûts (quand bien-même cela conduit, en pratique, au transfert des répercussions éco-sociales négatives) à des tiers* » (Ibid., 2009, p. 73) ;

- **des stratégies d'innovation** qui « *ne se limitent pas aux innovations commerciales, comme le développement d'un nouveau produit ou la création d'un nouveau marché, mais se rapportent également à toutes les stratégies institutionnelles dans le but d'influencer favorablement le résultat monétaire de leurs activités économiques* » (Ibid., 2009, p. 73).

Brabet et Maurel (2009) constatent donc que « *tant que le cadre institutionnel ne définit pas légalement de nouvelles responsabilités, les entreprises continue[ro]nt à ne pas intégrer les coûts pour lesquels le transfert à des tiers demeure plus rentable que leur intégration. [...]* » (Ibid. p.78). **Leur conclusion rejoint bien le point de vue de Capron (2009b) concernant la nécessité d'un recours à l'intervention publique** : « *seule une redéfinition des valeurs prioritaires qui président aux prises de décisions socioéconomiques, aussi bien individuelles que collectives, serait susceptible d'éviter, ou pour le moins d'atténuer les nuisances sociales et environnementales que connaissent nos sociétés* » (Brabet et Maurel, 2009, p.78).

Ces deux critiques mettent donc en évidence que l'imposition de la conception d'une RSE reposant sur le volontariat des entreprises, comme référentiel universel sur le long terme, ne peut permettre d'atteindre les objectifs fixés par la logique du DD sans une intervention publique dont la forme reste à définir.

Intéressons-nous à présent aux formes de développement de la RSE en France.

---

<sup>33</sup> Le marché ne pouvant appréhender que la rareté relative des ressources, telle qu'exprimée monétairement sur le marché.

### I.3.3. La RSE en France

L'intégration de la RSE dans les référentiels internationaux, l'essor de normes, labels, outils de gestion ou encore les discours de l'Union européenne en faveur de la RSE, ont exercé leur influence sur les formes de développement de la RSE en France. Mais, à y regarder de plus près, l'influence des us et coutumes de ce pays, autrement dit, de son histoire dans laquelle s'inscrit la logique du SP, a eu un effet similaire.

Maurel (2008) s'est livré à une analyse thématique des discours des autorités publiques françaises sur la RSE entre 2002 et 2007. De son analyse, il ressort **une position bien plus sceptique que celle de l'Union européenne sur le potentiel des démarches volontaires de RSE à répondre aux objectifs du DD, tout en contribuant à renforcer la compétitivité et l'innovation des entreprises qui les déploient**. Les autorités françaises laissent en effet entendre que pour atteindre de tels objectifs une intervention publique s'avère nécessaire, pour d'une part soutenir et inciter les entreprises à agir en faveur de la RSE ; d'autre part, s'assurer que leur(s) engagement(s) contribue(nt) effectivement aux finalités du DD.

Le président de la république, M. Chirac, dans son discours du 27 janvier 2004 tenu à l'occasion de la réunion des entreprises signataires du Pacte mondial à Paris, a ainsi rappelé que les Etats sont « *garants des intérêts fondamentaux des Nations et de leur peuple* », puis a précisé que « *la vie internationale se transforme, mais les Etats continuent à y jouer un rôle majeur. [...] C'est à eux de définir les règles d'une mondialisation humanisée et harmonieuse* »<sup>34</sup>. « *A l'instar du Pacte mondial, les mécanismes d'engagements volontaires se sont multipliés. Mais la question se pose du respect et de la crédibilité de ces engagements* » (M. Chirac, discours du 26 janvier 2005, Davos). Les limites de l'auto-régulation sont également soulignées par le gouvernement nommé après les élections présidentielles du printemps 2007 : « *Ces dernières années, les labels environnementaux ont proliféré. Certains, quasi autoproclamés, s'apparentent à des outils de marketing. Ce manque de coordination risque d'induire des distorsions de la concurrence internationale* » (M. Kouchner, Ministre des affaires étrangères et européennes, 5 juillet 2007, Pacte mondial). L'intervention publique en France s'est alors traduite par **la promulgation de textes juridiquement contraignants**.

---

<sup>34</sup> Ce discours s'est concrétisé par l'adoption de la Charte Environnement

**La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE)** du 15 mai 2001, dans son article 116, fait ainsi obligation aux entreprises qui ont des titres admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport de gestion de la façon dont elles appréhendent les conséquences environnementales et sociales de leur activité. Bien que cela ne soit pas clairement indiqué, l'esprit de cet article suggère que le périmètre de reporting est, le cas échéant, celui de l'ensemble du groupe. Elle a été complétée en 2002 par un décret d'application (n° 2002-221 du 20 février 2002) précisant la liste des informations à fournir. Les aspects sociaux internes visés par ce décret recouvrent les domaines du bilan social imposé en France depuis 1977, comme l'embauche, le type de contrats, l'insertion professionnelle, la formation, etc (Igalens et Joras, 2002). S'agissant des aspects sociétaux, le rapport de gestion doit préciser, lorsque cela est pertinent, la manière dont l'entreprise s'entretient avec les différentes parties prenantes de son environnement (établissement d'enseignement, associations de défense de l'environnement, etc.). Les relations avec les filiales, les fournisseurs et les sous-traitants sont un point particulier de la loi. Dans ce domaine, l'enjeu est notamment, d'évaluer la manière dont l'entreprise promeut les dispositions relatives aux conventions fondamentales de l'OIT et de s'assurer de leur respect. Les conséquences environnementales à prendre en compte sont détaillées par les différents textes qui se sont ajoutés à l'article 116<sup>35</sup>. On trouve, par exemple, les émissions dans l'air de gaz à effet de serre, de substances concourant à l'acidification ; les émissions dans l'eau et le sol de substances toxiques pour l'environnement aquatique, etc. Nous verrons un peu plus loin que le contenu de cette loi a été discuté en 2008 pour être révisé en 2011.

**Une charte de l'environnement** a également été adoptée en février 2005 comme loi constitutionnelle par le Parlement à Versailles. Elle a ainsi le même niveau juridique que les Déclarations des droits de l'homme et du citoyen de 1789 et des droits économiques et sociaux de 1946. La charte de l'environnement reconnaît le droit à chacun « *de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé* » (article 1) et « *de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement* » (article 7). Elle impose à tout un chacun le devoir de contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement (Lépineux et alii, 2010, p. 136).

---

<sup>35</sup> Les textes sont les suivants : un arrêté (30 avril 2002) définissant les informations relatives aux rejets affectant gravement l'environnement ; et une loi en 2003 (n°2003-699 du 30 juillet 2003) relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages.

Le devoir de reconnaissance et de promotion de la RSE, imposé à toutes les **entités publiques françaises, est une autre forme d'intervention publique** : « *L'Etat n'imposera rien ou n'incitera à rien s'il ne l'applique pas lui-même avec rigueur* » (M. Sarkozy, président de la République discours du 25 octobre 2007, Grenelle de l'environnement).

Depuis 2003, l'Etat français déploie, sa propre **Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)** en réponse à l'engagement international du Président de la République, M. Chirac, pris au Sommet de la Terre de Rio en 1992 et qui a été réaffirmé en 2002 au Sommet de Johannesburg. Elle intègre les principes directeurs de la Stratégie européenne du DD de Göteborg et a pour objectif de promouvoir la RSE, en tant que condition de la « bonne gouvernance » des organisations. Les départements ministériels, les collectivités territoriales et autres établissements publics sont prioritairement concernés par les recommandations de la SNDD. Plusieurs mesures comme la révision du Code des Marchés publics en 2006, afin de prendre en considération le développement durable et les politiques d'inclusion active dans les procédures de passation des marchés publics (Doucin, 2010), ont ainsi été adoptées pour instituer la RSE dans les pratiques de ces organisations.

Ce rôle d'exemplarité induit de prendre « *ses responsabilités* » et d'opérer des choix en recourant notamment **au dialogue et à la négociation avec les parties prenantes de la RSE** : « *il faut avoir le courage de décider autrement, de changer de méthodes, de préférer la décision issue de la négociation plutôt que de la décision issue de l'administration.* » (M. Sarkozy, président de la République discours du 25 octobre 2007, Grenelle de l'environnement). Il s'est incarné dans le processus de concertation à l'origine des textes de lois « Grenelle 1 » et « Grenelle 2 », qui porte le même nom que ces lois.

Le processus de concertation dit « **Grenelle de l'environnement** »<sup>36</sup> a été lancé en 2007 peu après l'arrivée de M. Sarkozy à la présidence de la République, en réponse à des attentes et des pressions d'organisations non gouvernementales (ONG) de protection de l'environnement. Il s'est d'abord caractérisé par la constitution de six groupes de travail de 40 membres, représentant cinq collèges d'acteurs : l'Etat, les Collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés. De la mi-juillet à la fin septembre 2007, ces groupes ont débattu pendant plus de 1000 heures, réalisé 53 réunions et environ 1000 propositions remises au gouvernement le 27 septembre 2007 (Hoff et Marion, 2010). Puis, il s'est agi de consulter le public durant le mois d'octobre 2007 de manière à impliquer les non-participants. Enfin, ce

---

<sup>36</sup> Le nom de ce processus de concertation fait référence aux accords de Grenelle négociés les 25 et 26 mai 1968 entre le gouvernement, les organisations syndicales et patronales pour mettre un terme à l'agitation sociale.

processus de concertation s'est clôturé par l'organisation de tables rondes, au nombre de quatre (Lutter contre le changement climatique ; Santé et environnement, économie des fonctionnalités, économie circulaire ; Préserver la biodiversité et les ressources naturelles, pratique agricole ; Instaurer une démocratie écologique), réunissant les cinq collèges d'acteurs présents lors de la première phase de concertation et 60 intervenants pour établir des propositions. La RSE a fait l'objet de débats dans le groupe de travail « Instaurer une démocratie écologique » et l'article 53 de la loi de programmation dites « Grenelle 1 », adoptée par le Parlement le 23 juillet 2009 reprend les propositions retenues. Parmi ces propositions, plusieurs portent sur la loi NRE (extension du périmètre de son article 116 à toutes entreprises de plus de 500 salariés, harmonisation des indicateurs sociaux et environnementaux de son décret d'application par secteur d'activité et au niveau communautaire pour permettre la réalisation de comparaison, mise en place d'un processus de certification des informations par un tiers indépendant).

Quant à la loi portant engagement national pour l'environnement dite « **Grenelle 2** », elle a été promulguée le 12 juillet 2010. Ce texte d'application et de territorialisation décline les objectifs entérinés par le premier volet législatif du « Grenelle Environnement » (Grenelle 1). De manière générale, le contenu de cette loi a été jugé comme « *bien moins ambitieux et victime de reculs* »<sup>37</sup> par rapport aux propositions émises à la fin de la première phase de concertation. La raison de ce recul, selon l'avis des collègues d'acteurs ONG et syndicats, serait une intense bataille de lobbying menée par le collège des acteurs employeurs. Le cas de la révision des dispositions de la loi NRE est emblématique de cette lutte. En effet, les trois points clés ayant donné lieu à débats lors de la phase de concertation ont été renvoyés vers un décret ultérieur. En outre, la proposition pour une transposition du texte de loi NRE en directive européenne a été évincée.

Depuis le « Grenelle de l'environnement », on peut remarquer que **d'autres processus de concertation similaires sur des sujets sociétaux se sont développés**. En novembre 2007, par exemple, le « Grenelle de l'insertion » a été ouvert et confié au Haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté. Ce Grenelle s'est achevé sur la proposition d'une nouvelle stratégie pour l'insertion en mai 2008. Cette stratégie concerne la lutte contre le chômage, la précarité et les discriminations dans le monde du travail, en particulier envers les

---

<sup>37</sup>

[http://www.novethic.fr/novethic/planete/environnement/grenelle\\_de\\_l\\_environnement/fin\\_debat\\_parlementaire\\_pour\\_grenelle\\_2/129400.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/planete/environnement/grenelle_de_l_environnement/fin_debat_parlementaire_pour_grenelle_2/129400.jsp)

femmes, les jeunes, les travailleurs les plus âgés, les personnes handicapées et les personnes issues de l'immigration ou d'outre mer. Cela montre une évolution du mode de recensement des besoins en France, jusqu'ici limité à un arbitrage relevant du ressort exclusif de la représentation politique, comme nous l'avons précédemment souligné.

Les entreprises françaises n'ont pas toutes réagi de la même façon face aux incitations des autorités publiques françaises.

Les bilans annuels effectués par le Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et le cabinet d'études économiques et sociales du groupe Alpha<sup>38</sup> révèlent que **les entreprises soumises aux dispositions de la loi NRE répondent bien à leur obligation** à rendre des comptes sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cependant, elles le font au travers de rapports complémentaires à celui de gestion, ce qui ne facilite pas la lisibilité des données et leur site institutionnel tend de plus en plus à être le canal de communication privilégié pour les données de cette loi. Les informations sont en outre d'importance et d'intérêt inégaux (l'axe environnemental est celui qui progresse le mieux en termes de qualité de l'information fournie). De plus, les informations ne sont pratiquement exploitées que par les agences de notation sociale qui assurent ainsi l'essentiel du contrôle externe de ce reporting. Or, ces agences dont le métier repose sur la collecte et l'analyse d'informations, sont financées par les entreprises. **La loi NRE semble ainsi avoir surtout incité les entreprises à communiquer sur la RSE.**

**Les entreprises privées, publiques ou mixtes, responsables d'un service public**, notamment celles de grande taille, sont concernées par le devoir d'exemplarité qui s'applique aux autorités publiques françaises en matière de RSE. Elles sont aussi encouragées à agir dans ce domaine par le Centre Européen des Employeurs et des Entreprises à participation Publique (CEEP). Le CEEP avec l'appui de son réseau d'organisations nationales, promeut **une vision du service public et du développement durable comme reliés par l'enjeu de servir l'intérêt général**. Selon ce centre, les entités responsables de services publics sont doublement concernées par le mouvement de la RSE en tant qu'entreprises en général « *soucieuses d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché* » ; et entreprises ayant des missions « *particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés*

---

<sup>38</sup> Chaque année, ces cabinets d'études réalisent une étude sur la qualité des informations délivrées dans les rapports de gestion/développement durable des entreprises concernées par la loi NRE.

*d'intérêt général* » (Annexe 1)<sup>39</sup>. Il précise aussi que « *la production durable et principale de service d'intérêt général induit chez les prestataires un comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* » ; et ajoute qu'il existe une grande convergence entre les missions d'intérêt général, « *fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale* » et la RSE. A cet effet, le CEEP délivre depuis juin 2008, un label « CEEP-CSR<sup>40</sup> ». Cette démarche de promotion de la RSE, la présente comme « *un atout concurrentiel aux yeux du marché comme des donneurs d'ordre et des clients* »<sup>41</sup>. Elle est ouverte à toutes les entreprises chargées de missions d'intérêt général, désirant évaluer leur niveau de RSE, qu'elles soient situées en Pologne, Italie, France, Bulgarie, Portugal ou en Allemagne.

Quant **aux PME** qui représentent la majorité des entreprises françaises et constituent le tissu économique et social du territoire, elles ne tiennent compte que très faiblement de la RSE dans leur pratiques managériales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 82). Le levier le plus souvent cité est la grande entreprise cliente ou donneuse d'ordre au travers des codes de conduite qui s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants. Les grandes entreprises engagées en faveur de la RSE, sous l'effet des référentiels, cherchent, en effet, à sécuriser leur chaîne d'approvisionnement voire à se dédouaner en cas de problème. La révision du code des achats publics en 2006, pour une intégration de clauses environnementales et sociales, constitue un autre levier pour les PME, notamment au niveau des collectivités territoriales (Ibid. 2007, p. 83). Pour l'heure les données de l'observatoire des PME révélaient en 2007 que 49% des PME étaient engagées dans des actions « socialement responsables externes », c'est-à-dire, des actions d'ordre philanthropique, couramment portées par des dirigeants soucieux d'un renforcement des liens avec les communautés locales et les autorités publiques (Ibid., 2007, p. 83).

A travers ce panorama des formes de développement de la RSE en France, on peut donc observer que le jeu d'influences provenant, d'une part des référentiels internationaux, des normes, labels, outils ou encore des discours de l'Union européenne en faveur de la RSE, d'autre part de l'histoire de ce pays dans laquelle s'inscrit la logique du SP, a abouti à **la mise en place d'un système de régulation hybride de RSE mêlant des Initiatives Volontaires**

---

<sup>39</sup> Avis du Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des entreprises d'intérêt général (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises ».

<sup>40</sup> CSR sont les initiales de *Corporate Social Responsibility*.

<sup>41</sup> [http://www.ceep-france.org/IMG/pdf/CEEP-CSR\\_Label\\_FR.pdf](http://www.ceep-france.org/IMG/pdf/CEEP-CSR_Label_FR.pdf)

**d'entreprises et des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et responsable c'est-à-dire minimisant la course au dumping social et environnemental** (Maurel, 2008). Les influences internationales ont surtout joué sur la façon de concevoir les démarches de RSE se développant, pour l'essentiel, dans les grandes entreprises privées, publiques ou mixtes. Leur caractère volontaire est bien pris en compte et si la loi NRE impose aux entreprises cotées en bourse (et depuis l'article 225 du Grenelle de l'environnement, aux entreprises de plus de 5000 salariés), de fournir des informations dans les domaines du social, de l'environnement et du sociétal, aucune sanction n'est appliquée en cas de manquement de leur part. Quand aux influences traditionnelles, elles ont exercé leur pouvoir sur la représentation des rôles des autorités publiques et des entités responsables de services publics, présentées comme garantes de l'exercice d'une concurrence juste. Et c'est bien collectivement et démocratiquement, sous le contrôle des autorités publiques, que se sont décidées les actions prioritaires lors du Grenelle de l'environnement. La construction de ce système hybride de RSE en France, souligne donc que la « *puissance évocatrice* » (Chevalier, 2005) du SP certes déclinante, constitue encore aujourd'hui une force dans ce pays qui empêche de le reléguer au rang d'accessoires inutiles.

Après avoir présenté les formes de développement de la RSE en France, il convient, maintenant, d'analyser, de manière plus générale, comment les entreprises se sont, pour l'instant, approprié la RSE.

#### ***1.3.4. La RSE dans les entreprises***

Les démarches RSE déployées par les entreprises sont généralement conditionnées en partie par l'environnement et par les pressions venant de la concurrence ou d'autres parties prenantes. Elles sont diverses (de type managérial ou multi parties prenantes), se mènent individuellement et/ou collectivement, ouvrent des opportunités et posent de nouvelles contraintes, enrichissent et complexifient le management des entreprises, mais dans un contexte où les enjeux RSE s'ajoutent aux pratiques managériales dominées par le modèle actionnarial et financier (Gomez, 2009), elles ne changent pas, pour l'instant, fondamentalement, la nature de l'exercice (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Martinet et Payaud, 2007 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon,

Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010 ; Brabet et Pigeyre, 2011 ;...).

Les nombreuses études quantitatives et qualitatives menées sur les systèmes de management de la RSE montrent, généralement, que les directions créent : au niveau stratégique, un Comité dont les analyses sont remontées au plus haut niveau de l'entreprise, et au niveau opérationnel, une Direction qui s'appuie sur un réseau de correspondants RSE, étendu aux différents métiers et filiales du groupe.

**Les Comités RSE sont de nature très variée et dépendent de la culture et du mode d'organisation de l'entreprise** (IMS, 2006). Leur composition résulte d'un compromis entre un groupe suffisamment resserré pour prendre des décisions, mais aussi assez large pour représenter toutes les fonctions concernées par les enjeux RSE de l'entreprise. L'enquête d'Ernst & Young (2008)<sup>42</sup> sur les modes de déploiement des démarches RSE en France et en Angleterre, met ainsi en perspective trois formes types de Comités. Les uns sont restreints à quelques membres du Comité Exécutif, représentant les fonctions stratégiques de l'entreprise (Ressources Humaines, Communication, Environnement, R&D, Finance et Stratégie, Audit interne,...). Ils se réunissent peu, autour des résultats des audits et des évaluations internes (données du reporting RSE,...) et externes (bilans des agences de notation extra financière, ...), pour valider et suivre la démarche RSE. Les seconds, sont plus managériaux, dans le sens où ils regroupent, lors de séminaires, des représentants « métiers » (Ressources Humaines, Communication, Environnement, R&D, Finance et Stratégie, Audit interne,...) et ceux « pays » du Groupe. Aucun membre du Comité exécutif n'y participe. Ils analysent les tableaux du reporting RSE, l'avancement des plans d'action internes et les données issues des évaluations externes. Ils déterminent ensuite les engagements RSE de l'entreprise et établissent une nouvelle feuille de route par branche, métier et pays. Le retour d'information au Comité Exécutif est souvent occasionnel. Les troisièmes visent à garantir l'adéquation des pratiques avec les valeurs RSE de l'entreprise. Ils regroupent l'ensemble des responsables RSE « pays », et éventuellement des représentants de parties prenantes de l'entreprise comme les partenaires sociaux lorsqu'un accord-cadre international, définissent les contours de la démarche RSE du Groupe (on peut citer ici le cas d'EDF, en France). Ces comités multi parties prenantes disposent d'un large panel d'outils pour suivre les progrès de l'entreprise. Ils

---

<sup>42</sup> Cette enquête a été réalisée en 2007 auprès de 26 responsables RSE française et 31 responsables anglais.

étudient les données qualitatives et les tableaux de bord d'indicateurs des différentes entités. Ils regardent aussi les résultats des audits internes, les évolutions des attentes des parties prenantes, identifient les bonnes pratiques à diffuser dans l'entreprise, déterminent les prises de position de cette dernière sur les sujets sensibles du secteur et évaluent l'adéquation des projets avec les valeurs RSE définies par le Groupe. Ces comités émettent, de plus, régulièrement des propositions au Comité Exécutif. En France, peu d'entreprises intègrent encore dans leur comité RSE de fonctions opérationnelles. Le marketing (28%) et les achats (36%) sont des fonctions relativement peu citées. Pourtant, elles sont clés pour les entreprises qui voient en la RSE des opportunités stratégiques. La maîtrise de la chaîne d'approvisionnement est en particulier un maillon incontournable (Ibid., 2008, p. 6). On peut aussi remarquer que la présence de parties prenantes dans les comités se limite à quelques entreprises pionnières bâties autour de valeurs sociales ou morales liées à leur histoire (Lafarge, Danone, EDF,...) (IMS, 2006).

Dans de nombreuses entreprises, **le Comité est assisté par une Direction RSE** constituée d'une à dix personnes, selon les cas. Les thématiques traditionnellement gérées par ces directions sont l'environnement et le sociétal (Ernst & Young, 2008). Elles tiennent bien souvent un rôle d'animation, s'occupent du reporting RSE et se chargent de la publication du rapport annuel DD/RSE de l'entreprise (IMS, 2006). En France, elles sont parfois rattachées à la Direction Générale de l'entreprise, d'autres fois à la Direction des Ressources Humaines, de la Stratégie, et de moins en moins, à celle de la Communication, pour des raisons de légitimité. Elles s'appuient sur un réseau de correspondants, officiellement nommés, et qui ont pour mission de décliner la démarche RSE au sein de leur entité (les fonctions métiers ou les pays). Le rôle de ces correspondants dans le déploiement de la RSE est bien souvent, précisé dans leurs fiches de poste pour les thèmes de l'environnement et de la santé-sécurité. La prise en charge des autres thèmes est beaucoup plus informelle et ne donne pas lieu à une formalisation précise. De plus, le pilotage des sujets sociétaux reste très peu organisé. Il repose, pour l'essentiel, sur le niveau local et se traduit par des actions philanthropiques. La plupart des entreprises ont mis en place un protocole de reporting RSE dont les données servent prioritairement à alimenter les analyses du Comité RSE et à rendre compte de la performance obtenue auprès des parties prenantes. Ce protocole s'appuie généralement sur les grilles d'analyses de la Global Reporting Initiative (GRI) et tient compte, en France, du décret 114 de la loi NRE (Lépineux et *alii*, 2010). Le domaine de l'environnement est de loin le

mieux suivi. Rarement, les indicateurs RSE figurent dans les tableaux de bord de pilotage de la Direction Générale. La mise en place de ce protocole s'accompagne dans bien des cas, de la conduite d'audits internes pour suivre les progrès réalisés. Les systèmes de management existants sont alors adaptés pour tenir compte des indicateurs RSE. La publication d'un rapport annuel RSE est, en outre, devenue un exercice classique, notamment depuis la promulgation de la loi NRE. On y trouve une présentation de différentes actions menées localement par les métiers et entités pays du Groupe, imprégnée, bien souvent de l'esprit du Business Case (IMS, 2006). Ce rapport sert, essentiellement, à répondre aux exigences des agences de notation extra-financière, lesquelles tiennent dans le processus d'institutionnalisation et d'homogénéisation des pratiques RSE en entreprise un rôle clé, comme nous l'avons souligné plus haut.

**L'adoption d'une stratégie RSE par la Direction de l'entreprise n'est pas, pour l'instant, un acte managérial systématique** et si les entreprises ont réalisé un recensement initial documenté de leurs enjeux et engagements RSE lors du lancement de leur démarche, le processus de mise à jour de ces enjeux reste encore largement informel. Il s'agit, ainsi, plus d'un rassemblement d'actions dispersées, regroupé sous le vocable RSE, que d'une véritable stratégie. Selon les discours des responsables RSE français de l'enquête Ernst & Young (2008), les principales méthodes utilisées pour identifier les enjeux et engagements RSE sont le benchmark, menant à une homogénéisation des pratiques ce qui facilite, de surcroît, le travail d'évaluation des agences de notation extra-financière, ainsi que le dialogue avec les parties prenantes. Si le recours au dialogue avec les parties prenantes est bien souvent cité, dans la pratique, très peu d'entreprises l'organisent (seulement 15% des entreprises françaises de l'étude ont sollicité un véritable panel de parties prenantes). Il est intéressant de souligner, ici, les principaux facteurs clés de succès d'un système de management de la RSE, repérés par ces responsables. Ces facteurs sont les suivants : **l'engagement des dirigeants**, indispensable pour obtenir les moyens nécessaires à la conduite d'actions et pour crédibiliser la démarche auprès des membres du personnel ; **l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise**, impliquant de concevoir la RSE comme une opportunité de marché et un levier susceptible de faire évoluer les mentalités en interne ; **la définition d'enjeux RSE** pour fixer des objectifs concrets et communiquer de façon claire sur le sujet en interne comme en externe ; et enfin, **l'évaluation de la performance et du respect des engagements** à travers la réalisation d'audits, d'évaluation, et le suivi d'indicateurs de performance, pour une

véritable appropriation de la démarche RSE par l'exécutif comme par les opérationnels. A la lumière de ces facteurs clés de succès, on peut déduire que, de manière générale, les directions d'entreprises ne conçoivent pas encore la RSE comme un axe fort de leur stratégie.

Dans ce contexte de développement des pratiques RSE en entreprise, les modèles théoriques de stratégies RSE les ont surtout présentées comme des réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Par exemple, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.71) distinguent **les stratégies substantielles** qui visent « *à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise des valeurs de la société* » et **les stratégies symboliques** qui cherchent « *à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements* » (ibid., 2007, p. 71). Les auteurs positionnent alors les démarches RSE des entreprises sur le continuum allant des stratégies substantielles aux stratégies symboliques. Selon, l'intérêt économique (risques ou opportunités), la volonté des dirigeants, la visibilité médiatique et les pressions des parties prenantes, les entreprises optent pour un comportement individuel et/ou collectif :

- réactif, lorsqu'elles cherchent à satisfaire les parties prenantes ;
- pro actif, si elles créent de nouvelles opportunités de marchés et/ou bouleversent les pratiques de leur secteur ;
- d'intégration partielle, quant elles traitent le problème immédiat en tentant de protéger au mieux leurs intérêts ;
- d'évitement, si elles tentent de passer inaperçues pour éviter tout changement, autrement dit à « *déguiser la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité* » (ibid., p. 75). Dans le domaine de l'environnement, on parle alors de stratégies de « *greenwashing* ». Les entreprises diffusent de la désinformation pour se donner une image publique d'entreprise écologique.
- ou encore de refus et de diversion, auxquels les auteurs ajoutent comme variante la coalition avec d'autres entreprises pour constituer un front de refus, ce que l'on nomme couramment les initiatives collectives « *parapluies* ». L'objectif consiste à pratiquer un lobbying intensif auprès des autorités publiques pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles.

Au-delà de cette analyse en termes d'institutionnalisation des stratégies RSE, une littérature managériale percevant la RSE comme le moyen pour les entreprises de s'assurer un avenir pérenne tend progressivement à s'affirmer (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Martinet et Payaud, 2007, 2010 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...). Nous nous centrons ici sur le concept de « shared value » de Porter et Kramer (2006, 2011), de valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorisent un travail en commun (Brabet, à paraître). Ce concept de « shared value » retient notre attention car à suivre le raisonnement de ses fondateurs, il permettrait de répondre aux enjeux d'intérêt général (implicitement, de manière plus efficiente, que ne le fait ou ne pourrait le faire, dans une vision plus prospective le secteur public) tout en augmentant les opportunités d'affaires et de croissance du secteur privé.

Le concept de « shared value » repose sur l'idée d'une internalisation des externalités (négatives comme positives) des entreprises dans leur système d'activités. Autrement dit, il s'agit d'identifier les enjeux RSE de l'entreprise à l'aide d'un diagnostic précis et d'un dialogue avec les parties prenantes, notamment les fournisseurs stratégiques, et de déterminer une politique, un mode de management, doté de moyens adaptés et contrôlés pour créer des opportunités d'affaires. Selon Porter et Kramer (2011), il existe trois manières différentes, mais complémentaires, de créer des opportunités. Elles consistent à :

- concevoir différemment les offres et les marchés de l'entreprise ;
- configurer autrement la chaîne de production ;
- entretenir, voire créer, un système relationnel avec les acteurs du territoire (fournisseurs, clients, concurrents, universités, associations, etc.), c'est-à-dire, un cluster.

La recherche de nouveaux produits et de nouvelles cibles clients s'opère notamment par une intégration effective du thème sociétal dans le management de l'entreprise. L'enjeu est alors d'identifier les marchés porteurs, caractérisés par une demande dont la satisfaction procurera des effets positifs sur le bien être collectif. Il peut s'agir de produits et services visant à améliorer le système de la santé, ou à préserver celle des clients comme les produits « healthier food » ou encore à contribuer à la protection de l'environnement par le biais d'offres « environmentally friendly »,...L'entreprise peut aussi développer des stratégies BOP (bottom of the pyramid ou Base of the Pyramid) (Martinet et Payaud, 2007, 2011).

Théoriquement, ces stratégies BOP consistent à s'intéresser aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour (Prahalad, 2004). Pour que ces populations deviennent des consommateurs potentiels, l'entreprise doit alors mener une politique d'innovation radicale, de transformation de ses systèmes d'activités, de façon à les rendre viables dans des contextes à très faible pouvoir d'achat (révision des méthodes de distribution, de production ; réaménagement de compétences des collaborateurs,...) (Martinet et Payaud, 2007, p. 203). Elle peut aussi répondre aux besoins d'institutions dédiées au bien être collectif comme les autorités publiques, les collectivités territoriales en leur permettant de satisfaire les clients dans des conditions économiquement et socialement responsables. Dans ce domaine, les entités responsables de service public ont l'avantage de disposer d'une légitimité reconnue par les acteurs du territoire. Répondre à ces nouvelles demandes nécessite là aussi d'entreprendre une politique de transformation radicale des systèmes d'activités des entités. Cela nous amène à clarifier la seconde manière de créer de la valeur partagée, celle reposant sur une analyse approfondie de la configuration de la chaîne de production.

Au niveau de la configuration de la chaîne de production, l'enjeu est double. L'entreprise peut, en effet, se focaliser sur la recherche d'une économie de coûts en saisissant les opportunités d'innovation et de rationalisation productive, liées par exemple à l'enjeu environnemental du DD (réduction de sa consommation d'énergie, récupération, recyclage des déchets, limiter le gaspillage de papier, de plastique,...). Mais elle peut également chercher à accroître sa productivité et la qualité de son offre en travaillant de manière plus coopérative avec ses fournisseurs stratégiques et les membres de son propre personnel. Il s'agira alors d'améliorer leurs conditions de travail et leurs compétences. L'échange de bonnes pratiques, le long de la chaîne de production, participera largement à créer un climat favorable à la coopération. Mais, le contexte de développement de l'entreprise détermine pour beaucoup le succès de ce type d'approche partenariale, d'où l'importance d'évoluer dans un cluster.

Entretenir ou créer un système relationnel avec les acteurs du territoire constitue la troisième manière de créer de la valeur partagée. Le cluster nécessite la construction sectorielle de zones de non-concurrence. Il correspond à une forme de développement territorial, où les entreprises impliquées dans la réalisation de produits et services (identifiant le cluster) et leurs fournisseurs, travaillent de concert pour se créer l'environnement favorable à leur compétitivité. Ce Cluster se caractérise aussi par des projets de recherche et de

développement menés avec des laboratoires publics, des universités ou écoles, pour organiser des formations qui délivrent les compétences requises, assurant la croissance des entreprises, tout en leur permettant de participer à la vie du territoire. Eventuellement, d'autres parties prenantes (ONG, associations de consommateurs, de défense de l'environnement) peuvent entrer dans le système relationnel du cluster pour apporter leur expertise. En outre, l'Etat a un rôle à jouer pour que ce cluster puisse se développer dans de bonnes conditions. Ce rôle consiste, pour l'essentiel, à tenir compte des efforts effectués par les entreprises ; à poser les standards de performance en laissant aux entreprises le choix des moyens pour y répondre ; à créer un environnement favorable à l'échange de bonnes pratiques ; et à mettre en place un contrôle des résultats obtenus sans rechercher la conformité. Une intervention publique sous forme de contrainte juridique est donc ici clairement inadaptée. En revanche, elle a tout lieu de se manifester au travers d'actions incitatives à l'innovation (crédits de financement), à la rationalisation productive (aide à l'apprentissage,...).

Le concept de « shared value » se résume donc pour l'entreprise, à la définition d'un positionnement stratégique unique tenant compte de ses externalités (négatives comme positives), soutenue par une configuration de la chaîne de valeur difficilement imitable. Ce positionnement stratégique nécessite de penser sur le long terme et de tenir compte de l'interaction entreprise-société. Il mène alors à redéfinir la vision dominante des affaires, celle orientée sur la maximisation de valeur pour l'actionnaire, ainsi que celle liée aux rôles de l'ensemble des acteurs constituant la société. On voit, ici, que le système de l'économie de marché n'est en aucune manière remis en cause. Pour Porter et Kramer (2011), la concurrence demeure le moteur du progrès et le choix de sujets ou de zones non-concurrentielles doit reposer sur une décision managériale. Autrement dit, l'intervention publique n'a de sens que si elle respecte les libertés individuelles des acteurs économiques.

Finalement, il semble que malgré les injonctions en ce sens, la RSE ne soit pas perçue majoritairement, pour l'instant, par les directions des entreprises comme une opportunité d'affaires. La manière dont elle est prise en compte dans le management des entreprises montre, en outre, que sa contribution à l'intérêt général demeure relativement limitée. On peut cependant constater que le contexte de crise actuel et les incitations de l'environnement, poussent progressivement ces entreprises à reconsidérer leur positionnement. Dans cette perspective, le concept de « shared value » de Porter et Kramer (2011), apparaît bien séduisant. Cependant, s'il offre de réelles possibilités d'action pour traiter d'enjeux RSE, il

laisse en suspens ceux relevant des activités non rentables, mais également des activités insuffisamment rentables qui désavantageraient les entreprises en termes de compétitivité. En l'adoptant, ces dernières ne seront pas en mesure, non seulement, de répondre aux besoins non solvables mais également de prendre en compte la rareté absolue des biens et services fournis par les milieux naturels (Brabet et Maurel, 2009). Dans la perspective d'un DD de la société, on voit donc ici, que ces auteurs affirment la nécessité de maintenir ou d'instaurer une forme d'intervention extérieure pour assumer ces enjeux, ce que Porter et Kramer (2011) ne conçoivent pas. En France, les services publics ont longtemps affiché la prétention de répondre à l'intérêt général, sans toutefois prendre en compte les dimensions environnementales qui lui sont désormais intrinsèquement liées.

Nous avons analysé dans la section précédente la déstructuration du SP après la rupture du compromis fordien. Dans cette section, notre objectif était de mettre en perspective si et sous quelles formes renouvelées, le déclin de ce SP s'est accompagné d'un regain des Initiatives Volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé.

Nous avons pu observer que c'est au travers de démarches RSE que les entreprises sont intervenues de manière « explicites » (Matten et Moon, 2006) en faveur d'un développement pérenne de la société. Dans le contexte économique de marché caractérisant notre société, l'utilité de ces démarches est aujourd'hui reconnue au plan mondial et les principaux organismes internationaux (l'OCDE, l'ONU, l'OIT, la Commission européenne) déploient d'importantes mesures d'ordre surtout incitatif, pour en favoriser le développement. Cependant, ces démarches RSE répondent, pour l'instant, davantage à des enjeux d'entreprises que d'intérêt général, ce qui a d'ailleurs mené la France à instaurer un système hybride de RSE, mêlant des initiatives d'ordre public et volontaires d'entreprises. Nous avons en outre mis en perspective que ces démarches ne peuvent à elles seules, satisfaire l'ensemble des attentes des individus et de la société et qu'une forme d'intervention collective s'avère nécessaire pour assurer le développement pérenne de la société.

Nous devons maintenant, nous demander, de quelles manières les logiques qui sous-tendent la RSE et le SP, d'un point de vue théorique, s'articulent ou pourraient dans une vision plus prospective s'articuler pour atteindre leur enjeu commun : servir l'intérêt général, et poser les jalons pour l'étude empirique de notre travail doctoral. Cela fera l'objet du second chapitre de cette partie I.

### **Résumé : I.3. L'essor de la RSE**

Le contexte de la fin des « trente Glorieuses », s'est accompagné du déclin du SP. Nous nous sommes ici demandé si et sous quelle(s) forme(s) renouvelée(s), le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé.

A partir des années 1990-2000, nous avons pu observer que c'est au travers de démarches RSE que les entreprises sont intervenues de manière « explicites » (Matten et Moon, 2006) en faveur d'un développement pérenne de la société. Nous nous sommes alors intéressée aux origines de la « RSE » et avons mis en exergue qu'elle s'inspire à la fois du DD et des pratiques managériales de *Corporate Social Responsibility* (CSR) des milieux d'affaires anglo-saxons des années 1950. Forte des développements théoriques autour de la notion de *stakeholder* (ou partie prenante de l'entreprise), qui repose sur le postulat d'une convergence réalisable entre les performances de l'entreprise et la création de valeur pour les parties prenantes, la RSE s'est depuis les années 1990 diffusée dans les milieux d'affaires internationaux (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), introduite dans les instruments internationaux et a donné naissance à un foisonnement de normes, textes et outils de gestion...Elle s'est ainsi transformée en véritable **innovation organisationnelle** (Alter, 2006) .

Nous avons alors présenté la manière dont ce processus d'institutionnalisation de la RSE opère, et souligné les limites de la représentation dominante de la RSE. Nous avons d'abord, précisé qu'en matière de RSE, au niveau international comme européen, il n'existe aucun cadre juridique contraignant au nom du postulat du Business Case. Dans cette perspective, une régulation par le marché suffirait pour assurer à terme le développement pérenne de la société puisque les entreprises ont plus à gagner qu'à perdre en s'engageant dans des pratiques visant à satisfaire les attentes des parties prenantes et *in fine* à contribuer positivement au DD. Nous nous sommes ensuite tournée vers la littérature du champ de la RSE pour mettre en perspective les limites de la vision harmonieuse dominante de la RSE et avons choisi d'exposer deux critiques majeures du Business Case. Il semble dans ce cadre, qu'une intervention publique, dont il reste à définir les contours, s'avère nécessaire pour cadrer le jeu social, ce que la représentation « volontariste » dominante de la RSE ne prend pas en compte.

Nous nous sommes ensuite centrée sur les formes de développement de la RSE en France. Nous avons pu observer que les influences des référentiels internationaux, des discours de l'Union européenne, des normes, outils en faveur de la RSE et de l'histoire de la France dans laquelle s'inscrit le SP, ont fait émergé un système hybride de RSE, mêlant des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et responsable et des Initiatives Volontaires d'entreprises. Le postulat de la convergence entre la performance de l'entreprise et la valeur créée pour les parties prenantes n'a donc pas été accepté totalement. **Par ailleurs, dans ce pays, comme dans l'ensemble des états membres de l'Union européenne, et ce constat constitue un point central des réflexions de notre travail doctoral, les autorités publiques incitent les entités assurant des missions de service public, à s'engager dans le mouvement de la RSE.** Celui-ci est présenté comme complémentaire de leurs missions d'intérêt général qui, nous l'avons souligné en l'absence d'un cadre juridique au niveau européen, se trouvent dans une situation d'insécurité.

Enfin, nous avons abordé, de manière plus générale, la façon dont les entreprises s'approprient la RSE. Pour l'instant, les systèmes de management de la RSE dans les entreprises sont principalement de type managérial et ne sont pas considérés comme un axe fort de leur stratégie. Néanmoins, de nouvelles approches se développent pour transformer la RSE en opportunité de marchés (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Martinet et Payaud, 2007, 2010 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...). Nous nous sommes notamment arrêtée sur les travaux de Porter et Kramer, lesquels défendent la thèse d'une intégration effective de la RSE dans le cœur de métier des entreprises pour accroître à la fois leur compétitivité et le bien être collectif. A suivre le raisonnement de ces auteurs, la RSE entendue comme démarche créant une valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et la société dans son ensemble, grâce à l'innovation et à la rationalisation productive que favorisent un travail en commun (Brabet, à paraître), permettrait de répondre aux enjeux d'intérêt général et cela de manière plus efficiente que ne le fait ou ne pourrait le faire le Secteur Public. Si ce concept offre de réelles perspectives d'action pour traiter de certains enjeux du DD, nous avons tenté de mettre en lumière qu'il ne pouvait considérer l'ensemble de ces enjeux ; certains nécessitant décisions collectives et financements solidaires, ce qui constituait la logique même du SP.