

5^{ème} Congrès de l'ADERSE
Grenoble
10 et 11 janvier 2008

François ECOTO¹
25, Rue Jean Broquin, 69006 Lyon (France)
Tel/Fax : 04 78 65 95 35 Email : d.ecoto.f@wanadoo.fr

Enseignant Chercheur
IAE, Université Jean Moulin Lyon 3
(France)

TITRE

RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE, UN MODUS VIVENDI ENTRE
L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE ?

Résumé :

Sommes-nous devant des slogans, des effets de mode et d'annonce, lorsque les entreprises se disent responsables ou sommes-nous plutôt devant l'émergence d'un ancrage profond de comportements éthiques et d'actions concrètes, convaincus, s'il en était encore besoin, qu'une dose d'éthique, de morale et de déontologie dans tous les compartiments de la gouvernance de l'entreprise, s'avère, sinon indispensable du moins utile pour la pérennité de celle-ci, et de la conciliation de l'économique avec le social ?

MOTS CLES

Conciliation de l'économique avec le social- Modus vivendi

¹ Docteur ès Sciences de Gestion (Lyon 2), Docteur en Sciences Economiques (Analyses et Politiques Economiques - Lyon 3), Docteur en Philosophie Appliquée (Humanisme, Histoire et Techniques de Communication - Lyon 3), Agrégé en Sciences Commerciales & Diplômé HEC (Liège), Diplômé de l'Ecole Supérieure des Sciences Commerciales Appliquées (Paris), Ancien Elève de Préparation Aux Grandes Ecoles du Lycée du Parc (Lyon)

INTRODUCTION

Au-delà de son rôle strictement économique où il a été constamment de bon ton de s'attendre à ce que l'entreprise soit toujours à la fois efficace, efficiente, performante, réactive, proactive, responsable de ses produits, et par ailleurs assujettie à rendre des comptes à son personnel, à ses actionnaires, fournisseurs et clients, face aux lois en vigueur, cette même entreprise est de plus en plus concomitamment sollicitée et soumise à des pressions sociales, environnementales et éthiques, comme si tout ce que la Société avait du mal à assumer était désormais transféré à elle et relevait dorénavant de son ressort. Faut-il croire désormais que :

- les problèmes rencontrés dans l'éducation des enfants,
- la nécessité d'une formation continue tout le long de sa vie par rapport aux exigences et contraintes des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
- la précarité dans laquelle vivent nombre de parents et certaines familles,
- l'illettrisme et l'analphabétisme identifiés à l'Ecole,
- l'assainissement de l'environnement,
- et le mal être

doivent désormais être partagés entre l'Etat et l'Entreprise ?

Avec la mondialisation, globalisation et « glocalisation », quel avantage tirerait donc l'entreprise à s'occuper des problèmes qui ne sont pas directement corrélés à son objectif premier qui est après tout de produire des biens et des services destinés être échangés sur un marché ? Autrement dit, un objectif ou fonction essentielle de combiner des facteurs de production (hommes, matières, etc.) pour créer plus de richesses (biens ou services). L'entreprise sort-elle gagnante ou perdante à s'occuper du social, de l'écologie, de l'éthique voire des questions de développement durable ? Ou bien a-t-elle le choix de procéder autrement vis-à-vis de la Société dans laquelle elle est implantée ?

Sommes-nous devant des slogans, des effets de mode et d'annonce, lorsque les entreprises se disent responsables ou sommes-nous plutôt devant l'émergence d'un ancrage profond de comportements éthiques et d'actions concrètes, convaincus, s'il en était encore besoin, qu'une dose d'éthique, de morale et de déontologie dans tous les compartiments de la gouvernance de l'entreprise, s'avère, sinon indispensable du moins utile pour la pérennité de celle-ci, afin de concilier l'économique avec le social ? Quelques éléments de réponse nous sont donnés par les réflexions de la Présidente de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE).

Comme le souligne Nicole BARTHE², Présidente de l'ADERSE dans sa préface du livre intitulé *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, nous la citons : « l'éducation, les parents, l'école, l'Etat n'auraient-ils pas découvert le parfait bouc émissaire pour supporter tout le poids de la « Responsabilité » ? En même temps, il semble que l'entreprise y trouve une certaine satisfaction : elle est légitime dans ses rôles et prend une part non négligeable dans les décisions au niveau local, régional et même mondial ... L'Entreprise peut faire de la RSE

² Présidente de l'ADERSE dans sa préface du livre « Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social » (page 7), Sous la Direction de Jean-Jacques ROSE, Edition DE BOECK, Octobre 2006, 403 pages

comme du développement durable, un outil stratégique. Pour cela elle doit en tirer un avantage concurrentiel en termes de création de valeur. Ses actions s'inscrivent dans une multitude de contrats qu'elle noue avec ses diverses parties prenantes, actionnaires, personnels, clients, fournisseurs, collectivités. De la théorie traditionnelle du contrat, au contrat social du XXI^e siècle, les modes de relations entre acteurs économiques, politiques et sociaux ainsi que les structures sociales ont considérablement évolué...».

Aussi peut-on se hasarder d'affirmer que pour la Société d'aujourd'hui, la réussite de l'entreprise ne passe plus simplement par la prise en compte des seules variables économiques et financières. Une entreprise performante se doit d'être avant tout citoyenne. Elle se doit de contribuer à la fois au développement du tissu économique de la région qui l'héberge, favoriser l'emploi, participer à la formation et à l'éducation, protéger l'environnement et lutter contre l'exclusion sociale. On peut donc légitimement se demander si l'entreprise intègre les aspects de la Société par choix ou parce que cela lui est imposé par l'évolution de l'environnement et la nécessité de trouver un *modus vivendi* avec la Société qui l'héberge, condition nécessaire pour la cohésion sociale et pour son développement pacifique et durable mais pas nécessairement suffisante dans un monde en perpétuelle concurrence.

Tout au plus, on peut admettre que si la vocation première de l'entreprise est exclusivement de créer des richesses, et dégager du profit, l'entreprise ne saurait être riche seule, par intérêt bien compris. A défaut on peut comprendre d'où vient cette exigence. Au temps des « Trente Glorieuses », le compromis fordiste assurait le lien entre l'économique et le social, les gains de productivité étant compensés par l'amélioration du pouvoir d'achat. Alors qu'actuellement, le modèle économique en vigueur souffre d'un manque de répartition. Pour retrouver un équilibre et alors que les tensions sociales produites par le chômage menacent implicitement la Société, il serait logique de rechercher un nouvel arbitrage conduisant l'entreprise à se comporter de façon plus humaine. Trop poursuivre uniquement la logique de la compétitivité effrénée à tout prix aboutirait indubitablement à laisser toujours plus de gens au bord de la route avec les risques d'exclusion que cela suppose, sans parler de la déstructuration en cours du tissu social.

Il faut dire que la responsabilité sociale de l'entreprise va au-delà de la simple responsabilité économique, contractuelle et légale. Elle :

- met les entreprises devant l'obligation de mobiliser les stratégies et conduites compatibles avec les attentes de la Société (Bowen, 1953),
- appelle des décisions et actions dépassant le simple cadre de économique et technique (Davis 1960)
- donne davantage une âme aux affaires que l'approche strictement orientée vers la recherche de la performance économique (Backman, 1975).

La responsabilité sociale voire sociétale de l'entreprise pousserait les entreprises à prendre des décisions, et à s'engager dans des domaines autres que l'économique à savoir : les problèmes de pollution, de pauvreté, de discrimination raciale, et autres problèmes sociaux (Hay, Gray, Gates, 1976).

Alors que certains pensent que la RSE a pour but de maximiser le profit des actionnaires (Friedman, 1960, 1970), d'autres pensent qu'elle permet plutôt de répondre volontairement aux attentes de la Société (Caroll, 1979 ; Manne, 1972 ; Ackermann et Bauer, 1976). D'autres encore déclinent la RSE en performance sociétale de l'entreprise (PSE) (Caroll, 1979 ; Wartick& Cochran, 1985 ; Wood, 1991) et en font une capacité à satisfaire les stakeholders (Clarkson, 1995). En termes de courants de pensée, l'approche moraliste serait essentiellement celle de Goodpaster (1983) et de De Georges (1990) ; l'approche contractualiste, celle de Donaldson (1983) et Preston&Post (1975), et l'approche utilitaire, celle de Freeman (1984).

Pour asseoir notre argumentation, nous passerons successivement par une approche conceptuelle, discursive ensuite et finirons par un débat et discussion.

1-Approche conceptuelle :

1-1 La trilogie « entreprise citoyenne –entreprise socialement responsable- entreprise éthique »

Le rôle économique traditionnel de l'entreprise, à savoir combiner des facteurs afin de produire des richesses se voit de plus en plus enrichi de considérations réclamant une responsabilité plus large de celle-ci dans trois domaines :

- *social* : parce qu'à tort ou à raison, le citoyen moyen pense que l'entreprise a des responsabilités à l'égard de son personnel, de ses partenaires et de la communauté dans son ensemble
- *écologique* : car l'entreprise doit satisfaire aux contraintes environnementales devenues essentielles pour assurer la sauvegarde d'un certain nombre d'équilibres fondamentaux
- *éthique* : puisque au-delà de l'économie et du droit, l'entreprise doit respecter et même promouvoir des valeurs morales.

Ces responsabilités souvent diffuses représentent, c'est vrai, de nouveaux paramètres de fonctionnement pour la gestion et les choix stratégiques de l'entreprise en même temps que de nouvelles obligations légales à respecter.

Les aspirations contemporaines des salariés doivent être prises en compte et ont des implications organisationnelles non négligeables. En effet, d'un côté l'évolution de la conception de l'autorité oblige à repenser la hiérarchie, les modes de direction ainsi que les processus de communication. De l'autre, le désir d'épanouissement des individus nécessite de repenser les postes de travail et d'assurer l'implication du personnel. Par ailleurs une certaine responsabilité interne et externe de l'entreprise se dessine.

La responsabilité sociale interne de l'entreprise consiste à respecter la législation sociale ; instaurer un dialogue social avec les partenaires sociaux ; assurer le bien-être du personnel ; impliquer le personnel afin de tenir compte de son épanouissement ; exprimer des formes d'organisation pour améliorer la vie du personnel.

Quant à la responsabilité externe par rapport à la Société, elle consisterait à instaurer des relations de confiance avec ses partenaires ; dialoguer, communiquer avec son environnement pour expliquer son action ; prendre en charge certains aspects de la formation et de l'intégration sociale ; prendre en charge des besoins non solvables par le sponsoring, le mécénat, etc. ; participer à des expérimentations sociales en s'implantant dans des zones difficiles à développer, par exemple.

S'agissant de l'éthique, rappelons que l'éthique répond à la question « comment doit-on se comporter pour être juste et bon ? » tandis que la gestion quant à elle répond à la question « comment faire pour être efficace ? ».

L'émergence actuelle d'une problématique de l'éthique répond à plusieurs causes racines, en l'occurrence : la multiplication de scandales ; la généralisation de l'approche marchande à tous les domaines de la vie sociale et l'affaiblissement certain du rôle régulateur de l'Etat- Providence ; l'affaiblissement du poids et du rôle social des vecteurs traditionnels de l'éthique : famille, école, églises, etc. ; la prolifération des technologies et de leurs «menaces avec la question récurrente de continuer à les développer ? Avec les risques sous-jacents pour l'homme d'une mauvaise manipulation.

La gestion de l'éthique ne va pas de soi. En effet le respect d'une certaine éthique s'appuie

- sur les relations avec les collaborateurs : respect de la dignité, souci de la justice
- les relations avec les clients et les fournisseurs : on cherche la collaboration plutôt que l'exploitation
- les relations avec la Société : souci de l'intérêt général, respect de l'environnement, etc.

L'éthique suppose que l'individu puisse choisir librement ; puisse anticiper les conséquences de ses actes. Fondée sur la conscience individuelle, elle est difficile à gérer. Son intégration dans le comportement des acteurs de l'entreprise peut-être facilitée par le projet d'entreprise et la culture d'entreprise.

1-2 L'entreprise et l'environnement naturel :

La prise de conscience de l'importance des phénomènes écologiques est relativement récente et oblige à repenser la gestion de l'entreprise. Le nombre et l'importance des pollutions, les difficultés grandissantes à traiter les déchets, la disparition rapide de nombreuses espèces animales et végétales, les catastrophes écologiques comme Tchernobyl et les périls similaires comme l'amiante ont conduit nombre d'entreprises à une prise de conscience de l'impact écologique de leur activité. Les conséquences pour l'entreprise sont nombreuses. La dimension écologique représente en effet pour l'entreprise, de nouvelles contraintes à intégrer dans son cahier de charges : il en est ainsi de nouvelles réglementations, l'abandon ou la modification de techniques et/ou de produits polluants, la modification du comportement du client. En revanche, ce peut être aussi des opportunités à saisir : de nouveaux produits à développer, de nouveaux arguments publicitaires de différenciation, de nouveaux marchés comme la dépollution et la protection de l'environnement, etc.

Dans la problématique de la gestion de l'environnement, la réaction de l'entreprise peut naturellement être triple :

- le refus en considérant qu'elle paye déjà des impôts et que cela ne relève pas de sa compétence
- la compensation : l'entreprise paie pour les nuisances qu'elle occasionne. Elle compense donc mais ne gère pas
- l'acceptation de la gestion ou de l'accompagnement : l'entreprise prend en charge la mise en place de solutions spécifiques ; elle apprend à gérer autrement la production, la conception des produits, la valorisation des facteurs : intégration du coût du recyclage dans le prix du produit, éco-bilan.

2- Approche discursive : De l'anti-mondialisme à l'alter mondialisme

2-1 Globalisation et mondialisation

L'anglicisme globalisation renvoie à l'idée du marché mondial homogène de biens, services, et facteurs de production avec accentuation de la concurrence dans le cadre d'un espace mondial de rivalité. Il est souvent confondu en France avec la mondialisation. Pour certains, la globalisation est l'aboutissement du phénomène d'uniformisation et de convergence des marchés conduisant à la vente de produits universels (Th. Levitt, *The Globalization of markets*, 1983).

Pour d'autres, l'emploi de ce terme se justifie pour tenir compte de l'intensification de nouvelles caractéristiques de l'internationalisation. La globalisation désignerait alors une forme de gestion de la firme ayant intégré toute la chaîne de valeur. Les entreprises se financent, recrutent ou organisent la recherche au niveau mondial (K. Ohmae, 1990).

Pour F. Chesnais, la globalisation, c'est la mondialisation du capital. A ce stade d'accumulation, les grands oligopoles ont une vision globale en termes de demande, d'approvisionnement, et de localisation industrielle. La globalisation, c'est d'abord la mondialisation financière du capital. Le mot mondialisation sous-entend alors la nécessité de trouver de nouvelles régulations en raison du recul de la souveraineté des Etats.

Pour d'autres comme CH. Michalet, le « monde est désormais un village planétaire ». La mondialisation est le prolongement et l'intensification d'un processus historique commencé pour le moins au XIX^e siècle, voire avant.

2-2 L'émergence d'un mouvement contestataire : vers l'alter mondialisme

Les dérives de la globalisation ont suscité une vive contestation de la part d'un rassemblement d'acteurs très divers. D'abord anti-mondialiste, ce mouvement jeune est devenu alter mondialiste. A Seattle, 1999, l'anti-mondialisme prend forme au début de la décennie des années 1990. Les grandes conférences de l'ONU telles Sommet de la Terre en 1992, Sommet Social en 1995, sont l'occasion de débats pour les ONG sur les thèmes de la solidarité, des droits sociaux, et de l'environnement. Elles dénoncent

- les désordres du monde dus aux excès du libéralisme économique : difficultés des PED, ampleur des phénomènes de pauvreté, crise affectant les pays émergents, notamment crise financière asiatique de 1997, atteintes à l'environnement
- la marchandisation du monde, le monde ne devant pas être réduit à un espace marchand
- la responsabilité des instances de décisions internationales : GATT puis OMC, FMI, OCDE, G7/G8
- l'égoïsme du Nord et des grandes puissances, les 3 pôles de la Triade.

Les acteurs de ces conférences veulent la préservation des biens publics (ressources naturelles, éducation, santé), réclament l'annulation de la dette des pays les plus pauvres, proposent des alternatives de développement : commerce équitable, énergies renouvelables. Des réseaux se constituent sur la base de cette analyse. En 1998, les négociations en cours à l'OCDE en vue de la signature sont suspendues à la suite d'une campagne de protestation des mouvements anti-mondialistes européens et nord-américains. En 1999, le Sommet de l'OMC à Seattle se solde par un échec à la suite de pression exercée par 40000 manifestants issus de mouvements sociaux, de syndicats, de groupes environnementalistes. L'opposition à la mondialisation libérale prend conscience de sa force.

Partout dans le monde, en 2000, on assiste à une série de manifestations dirigées contre les symboles de la mondialisation :

- contre le forum économique de la mondialisation de Davos, en Suisse (depuis 1971, un forum économique mondial se tient dans cette station suisse huppée de sports d'hiver, et regroupe des personnalités du monde des affaires et des responsables politiques)
- contre la Banque mondiale et le Fonds monétaire international à Washington
- contre les institutions de Bretton Woods à Prague

D'autres types d'actions ont lieu : grands rassemblement à Milau pour soutenir José Bové, cofondateur de la Confédération paysanne lors du procès consécutif au démontage d'un McDonald's ; manifestations lors du Sommet européen de Nice de syndicats et de mouvements sociaux pour une Europe de l'emploi et des droits sociaux. En 2001, à Porto Alegre, au Brésil dans un pays du Sud, est créé, à l'initiative du parti brésilien des travailleurs (PT) et de l'Association ATTAC (Association pour la taxation des transactions pour l'aide aux citoyens), le forum social mondial. Il accueille 15000 personnes et s'oppose au forum de Davos qui se tient au même moment.

3-DEBAT ET DISCUSSION

Fort de ce qui a été dit en haut, on peut donc légitimement se poser la question quant à savoir si les entreprises intègrent les aspects de la Société par choix ou parce que cela leur est imposé par l'évolution de l'environnement. Bien malin serait, en effet, celui qui répondrait, péremptoirement, à cette question, par un oui ou par un non, sans circonscire ses propos. Le contexte et les circonstances dans lesquels nous vivons, aujourd'hui, montrent que jamais (Wood, 1991 ; Swanson, 1995):

- les entreprises n'ont autant éprouvé le besoin d'élaborer des systèmes de veille technologique, de surveillance de toute modification de leur environnement
- les critères d'évaluation de la compétitivité et performance des entreprises françaises comparativement à celles des autres pays européens n'ont été autant d'actualité
- les entreprises françaises n'ont été autant attentives à la moindre innovation des concurrents, et à la moindre nouvelle stratégie permettant, à la fois, de faire des économies drastiques, de limiter les dépenses et gaspillages, d'améliorer leur image auprès de l'opinion publique, et de préparer les lendemains plus prometteurs, à la fois moins erratiques, cahoteux, chaotiques et incertains
- les responsables d'entreprises, d'associations, d'administrations et de collectivités locales, n'ont autant eu besoin, dans le court terme, d'un nombre réduit d'indicateurs cohérents leur permettant, non seulement, d'être informés, très rapidement, pour réagir vite, mais également d'anticiper les événements et d'agir soit en contrôlant l'action de certains membres du personnel auxquels une part de la délégation de pouvoir a été confiée.

Est-il besoin de rappeler que l'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs (Lexique d'économie, Dalloz, 1992). L'entreprise est aussi un corps social, financé par des capitaux privés et/ou publics. Elle produit des biens et services avec des collaborateurs, à destination d'une clientèle. Sa fonction est de générer du profit. Elle ne peut générer durablement ce profit dans un désert social et environnemental (Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne- Sophie Genin, 2003).

Dans le prolongement de cette dernière observation, c'est le rapport de l'ONU³ de 1987 qui nous interpelle tous. Il tire la sonnette d'alarme, en nous rappelant, avec véhémence, que notre mode de vie est fatalement condamné car gros consommateur d'énergie et de ressources rares non renouvelables. Nous ne pourrions continuer à mener ce train de vie durant plus d'un demi-siècle. Nous devons, en effet, faire un choix sur ce qui compte pour nous : notre exigence éthique d'égalité débouchant sur des principes d'universalité ou bien notre mode de développement (Jean-Pierre Dupuy « Ivan Ilitch et la bonne nouvelle », Point de Vue in Le Monde, 27/12/2002). Il s'agit d'associer des considérations environnementales et économiques aux processus décisionnels. La Commission Brundtland postule que le développement à long terme n'est viable qu'en conciliant le respect de l'environnement, l'équité sociale et la rentabilité économique. La définition du développement durable est née. Il s'agit alors d'un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Dans le Guide NOVETHIC d'avril 2002, le développement durable présente trois dimensions : environnementale, économique et sociale, les autres éléments clés du concept étant le respect des besoins des générations futures et la solidarité avec les pays défavorisés.

Mais dans ce discours partagé, de plus en plus, par le plus grand nombre de salariés, les entreprises ne sont pas en reste. Depuis « le Sommet de la Terre » tenu à Rio en 1992, l'ordre du jour et les priorités du développement durable ont évolué. De nouveaux défis sont lancés aux entreprises (Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne- Sophie Genin, 2003, op. cit). Après le Sommet de la Terre à Rio, les entreprises se sont attachées à concilier l'efficacité économique et l'excellence environnementale, afin d'assurer une croissance économique à la fois soutenue et respectueuse des besoins des générations futures, en termes de changement de consommation des ressources de la planète et de protection de l'environnement. C'est ainsi qu'est né le concept « d'éco - efficacité » qui consiste à conjuguer les performances environnementales et économiques afin de générer plus de valeur tant dans l'entreprise que dans la collectivité. D'où le lancement en 2000 de l'outil dit du « Triple bottom line » devant mesurer la valeur des entreprises, leur performance étant alors analysée sous trois angles : environnemental, économique et social.

Sous l'angle environnemental, on se pose la question quant à savoir quel est l'impact des activités de l'entreprise ou plus précisément de ses sites et produits sur l'environnement dans son acception la plus large, en l'occurrence : sa consommation de ressources naturelles, ses rejets, son occupation du territoire. *D'un point de vue économique*, au-delà des performances financières, le développement durable suppose, non seulement, la prise en compte des perspectives à long terme, mais également la prise en considération à la fois de son impact sur le développement économique de ses zones d'implantation et celui de ses parties prenantes. Mais le respect des principes d'éthiques des affaires, notamment le rejet de la corruption, des ententes et de l'abus de position dominante fait aussi partie intégrante de cette démarche économique. *Dans l'optique sociale*, il s'agit de s'interroger sur

³ En 1987, la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland, publie le rapport sur lequel elle travaille depuis 1987 « Our common future ou Notre avenir à tous » qui fait date, car initiateur du concept de « développement durable ». L'origine de l'inquiétude de la Commission résulte des signes de « grave stress subi par les systèmes économiques, environnementaux et sociaux partout dans le monde ». . Pour inverser la tendance, la Commission recommande six mesures afin d'assurer une bonne qualité de vie aux populations du monde entier, notamment :1) Faire repartir la croissance 2) Améliorer la qualité de la croissance 3) Répondre aux besoins essentiels et aux aspirations en matière d'emploi, d'alimentation, d'énergie, d'eau et de santé 4) Assurer un niveau démographique soutenable 5) Conserver et améliorer les bases de ressources 6) Réorienter la technologie et gérer les risques

les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : conditions de travail, formation, rémunération, non discrimination pour *ses employés* ; sécurité et conséquences sur les produits pour *ses fournisseurs et clients* ; nuisances, respect des cultures, droits de l'homme pour *les communautés locales*.

Il faut reconnaître que beaucoup d'entreprises sont bien avancées sur la voie de l'éco - efficacité ainsi que sur la voie du progrès social, et ont bien accueilli ces différents objectifs. Le concept d'éco-efficacité a même été approuvé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). La mondialisation à visage humain, voilà une idée forte et séduisante évoquée par le Secrétaire Général des Nations Unies et au cœur de notre problématique. Plus concrètement, l'initiative « Global Compact » en 1999 définit neuf principes dans les domaines de l'environnement, du social et des droits de l'homme destinés aux entreprises. C'est ainsi que la « Global Reporting Initiative (GRI)» a pour objectif de faciliter et d'améliorer la production de rapports de développement durable par les entreprises. Elle élabore et diffuse des lignes directrices devant servir de guide quant à la rédaction de rapports. Elle réunit de nombreux partenaires autour du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUE) : des entreprises, ONG, Fédérations Professionnelles et autres parties prenantes. Notons au passage que, créée en 1987, la GRI a publié sa première version de lignes directrices en 1999, le respect de ce texte par les entreprises étant facultatif, volontaire et sans procédure de vérification de leur applicabilité (Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne- Sophie Genin, 2003, op. cit).

L'entreprise, habituée à réagir aux évolutions et pressions de la Société, a fait sienne la dimension sociale du développement durable, et ne semble plus boudier le concept de responsabilité sociale. La déclaration de l'OCDE du 10 janvier 2000 sur laquelle se fonde le rôle des entreprises dans le développement durable est là pour en témoigner : « les entreprises multinationales peuvent jouer un grand rôle en faveur du développement durable par le biais de leur investissement, en menant des actions qui se renforcent les unes des autres sur le plan de la croissance économique, de la création d'emplois, de la protection de l'environnement et du bien-être social dans les pays dans lesquels elles opèrent ».

Ce qui ressort de tout cela est que les entreprises et les industries doivent désormais apprendre à produire autrement et à penser autrement, en livrant des biens et services à des prix compétitifs, capables d'améliorer la qualité de la vie tout en réduisant les effets écologiques négatifs ainsi que l'utilisation incontrôlée de ressources naturelles. Il s'agit de quadrupler la productivité des ressources de manière à doubler les richesses tout en réduisant de moitié la consommation des ressources naturelles, concept connu sous le nom de « facteur quatre ». (Didier Stéphanie, 2003)

Suez est l'une des premières entreprises françaises à prendre l'engagement de concilier les perspectives économiques de long terme du développement durable avec les impératifs de rentabilité à court terme. Elle est partie de l'idée que le devoir d'une entreprise est d'assurer sa pérennité pour le bien de ses clients, de ses actionnaires et de ses collaborateurs. C'est ainsi qu'elle peut se donner les moyens de préserver l'environnement, l'équité sociale et les impératifs financiers et économiques.

La Redoute participe à l'alphabétisation du quartier de l'Alma -Gare à Roubaix. Camaïeu s'installe dans les quartiers en difficulté, embauchant 30% de salariés d'origine non française. Auchan reçoit en stage d'insertion avec parrainage 500 jeunes en difficulté chaque année.

Dès 1991, EDF proposait aux grands électriciens mondiaux de se regrouper et de lancer des actions concrètes pour le développement durable. En avril 1992 est créé le E7, première organisation internationale à rassembler des industriels autour des enjeux de ce thème : EDF (France), ENEL (Italie), TEPCO et Kansai (Japon), HydroQuébec et Ontario Power Generation (Canada), Edison Internationale (EU), RWE (Allemagne).

Le E7 a apporté son soutien à plusieurs projets de développement énergétique durable en Indonésie, en Jordanie, au Zimbabwe, et la liste n'est pas exhaustive. En signant le 19 octobre 1999 la

Charte des entreprises publiques pour le développement durable, EDF s'engageait à intégrer le développement durable au sein de son organisation et de sa stratégie : « nous, entreprises publiques signataires de la présente charte, déclarons que le développement durable qui permet de satisfaire nos besoins actuels sans compromettre les besoins des générations futures, est partie intégrante de nos missions de service public ». En 2000, EDF prenait dix engagements pour économiser les ressources non renouvelables, diminuer les pollutions et limiter les gaz à effet de serre ; faire progresser la sécurité et la santé ; faire participer l'électricité au développement économique et social de tous (Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne- Sophie Genin, 2003, op. cit).

Tous ces exemples illustrent la volonté des entreprises d'intégrer d'autres champs d'action dans leur management que les seules dimensions économiques et financières. En effet, si réussir pour une entreprise rime avec : être la première, atteindre ses objectifs, ces objectifs peuvent être divers et variés. Bien évidemment, le premier objectif est économique, une entreprise se devant de se développer. Elle doit aussi atteindre des objectifs de rentabilité pour satisfaire ses propriétaires et actionnaires (Friedman, 1960). Cependant d'autres objectifs émergent : respect de l'environnement, satisfaction des salariés et des consommateurs. Il faut dire que ces objectifs ne sont pas nouveaux. De tout temps, l'entreprise a affiché son respect pour le domaine social, sa volonté de s'intégrer dans son environnement. Cependant, de nos jours, la communication des entreprises porte beaucoup plus et de plus en plus sur des domaines extra économiques et financiers.

C'est ainsi que l'entreprise californienne Patagonia se présente désormais comme l'entreprise 100% écologique. Elle a même institué une cotisation pour sauver la planète. Appelée « Earth Tax », cette taxe représente 10% des profits de l'entreprise. Mais qu'en pensent les actionnaires dont l'attrait pour la rentabilité tourne souvent à l'obsession⁴ ? On peut légitimement se poser la question quant à savoir si leur intérêt est de favoriser de telles actions dévoreuses de profit. Ainsi se pose le problème de la pérennité de l'entreprise citoyenne⁵ que M. Bruno Libert, Président d'Alliance des organisations citoyennes de la Région du Nord définit ainsi : « c'est une entreprise... qui au-delà des activités directes, désire protéger son environnement social et physique, et se solidariser de l'équilibre et du destin de la communauté dans laquelle elle vit et dont elle vit ».

3-1-FINALITES TRADITIONNELLES EXTRA ECONOMIQUES ET FINANCIERES

Dès le XIX^{ème} siècle, les entrepreneurs ont mis en avant des visées de nature sociale. Ainsi, l'entreprise, quoi que l'on dise, est le premier créateur d'emplois. Elle distribue de la richesse et autorise la consommation des ménages. Ainsi, c'est Ford qui en 1920 a compris qu'il fallait payer davantage les salariés pour qu'ils deviennent des consommateurs. S'il y a en 1999 une actualité Michelin qui, bien que très bénéficiaire, envisage de licencier des salariés, c'est parce que l'histoire de Michelin est aussi celle d'un paternalisme très important. Il y avait des écoles Michelin, des maisons Michelin pour les salariés, des centres de soins Michelin. D'une certaine façon, le paternalisme est une forme ancienne d'entreprise citoyenne. Les historiens et les sociologues y voient cependant une connotation négative en pensant qu'il s'agit plutôt de s'attacher des salariés plus dociles et fidèles. C'est ainsi que la définition la plus couramment admise du paternalisme est devenu synonyme de comportement, et d'attitude consistant à maintenir un rapport de dépendance ou de subordination tout en lui donnant une valeur affective à l'image des relations familiales, définition qui ne répond naturellement pas à celle du concept d'entreprise citoyenne.

⁴ cf fonds de pension

⁵ **Entreprise citoyenne** : au-delà de son rôle économique est, de plus en plus, considérée comme devant remplir une mission sociale qui ne se limite plus à la satisfaction de son personnel.

Entreprise et l'éthique : la crise morale des Sociétés développées conduit de façon contradictoire, à des comportements moralement condamnables dans les affaires, et à exiger des entreprises d'être porteuses de valeurs morales

3-2-NOUVEAUX ENJEUX POUR L'ENTREPRISE EU EGARD A LA SOCIETE-EMERGENCE DE CONTRE-POUVOIRS

L'évolution de l'environnement et des contraintes sociétales conduit les entreprises à développer des stratégies défensives et offensives.

L'émergence de contraintes nouvelles pour l'entreprise, est illustrée par deux phénomènes apparus successivement dans le temps, à savoir : le nouveau pouvoir des consommateurs, le rôle des associations et des groupements d'écologistes.

Les consommateurs et leurs groupements sont de plus en plus vigilants sur l'action des entreprises. Les trois principaux reproches récurrents adressés aux entreprises sont : la production de biens inutiles qui symbolisent la civilisation des gadgets; la vente de produits nocifs et dangereux tels que le tabac et l'alcool ; la production de bien détériorant l'environnement comme les déchets non destructibles, sacs qui ne sont pas bio – dégradables ; et la liste n'est pas exhaustive. L'exemple - type qui relie consumérisme et actions des écologiques est justement le cas des poulets nourris à la farine animale de mauvaise qualité. Les consommateurs reprochent, de plus en plus, aux entreprises leur comportement prédateur. Qu'ils s'agissent de la surexploitation des ressources naturelles, que des nuisances liées à la production elle-même, de la production de biens dont l'utilisation entraîne des risques pour l'écosystème, comme par exemple la couche d'ozone détruite par les aérosols. Les pressions très fortes de la part des consommateurs comme de la part des écologistes peuvent conduire au boycott des biens jugés dangereux pour la santé ou l'environnement, d'où la crainte des entreprises, et quelque part, leur comportement anticipatif.

L'action des groupes et contre-pouvoirs, la prise de conscience d'intérêts sociétaux conduisent souvent le législateur à intervenir. Ainsi, les entreprises se voient interdire certaines actions. La discrimination dans le choix du personnel en est une. Les entreprises sont également contraintes à respecter des réglementations concernant le bruit, la pollution ou la production de biens dangereux ou nocifs. De la même façon, la loi sanctionne certains comportements non civiques d'entreprises. Ainsi, existe-t-il une réglementation du surendettement des ménages due en partie à l'attitude laxiste de certaines entreprises désireuses, avant tout, de vendre à n'importe quelles conditions, et d'écouler leurs marchandises auprès de clients moins armés et/ou mal informés voire imprudents. Face à l'exigence des consommateurs et des écologistes, et face à la rigueur de la réglementation, on peut se poser la question quant à savoir si l'entreprise ne fait-elle que s'adapter ou ne si elle ne préfère pas plutôt anticiper par une stratégie offensive.

3-2-1 STRATEGIES OFFENSIVES

La stratégie est définie comme un couplage entre l'entreprise et son environnement. L'évolution de cet environnement peut être perçu comme une menace ou comme une opportunité. Pour les entreprises qui pratiquent des stratégies offensives, comme Patagonia, la contribution positive à l'environnement est leur raison d'être. Ainsi, les produits de Patagonia sont faits pour durer. Les matériaux naturels sont utilisés au maximum, et le processus de production est très contrôlé. De même, le recyclage est systématique, ainsi par exemple, les catalogues ne sont édités qu'une fois par an. L'entreprise Body Shop⁶, spécialisée dans les cosmétiques RV, veut le bien-être de ses clients partant du principe qu'il n'y a pas de produit miracle. Elle s'efforce de minimiser l'impact négatif de la production sur le système écologique et sensibilise son personnel et ses clients au développement du Tiers-monde.

Très souvent, les stratégies offensives sont engagées par des dirigeants très impliqués. Le créateur de Patagonia citée plus haut, par exemple, est un vieil écologiste, un militant de première heure. En un sens, sa stratégie a été proactive. Il a anticipé, voire créé par son action, des exigences nouvelles pour l'entreprise. Existe-t-il beaucoup de cas de ce type dans le monde ou s'agit-il d'entreprises exceptionnelles, atypiques qui ne sont pas vraiment représentatives du tissu

⁶ C. Hubbard et C. Forthomme dans « l'expansion Management Review du 09/1996

économique ? A notre avis, il y a en plus que l'on ne pense, mais comme elles préfèrent agir discrètement plutôt que faire leur propre publicité, raison pour laquelle très peu de gens connaissent leur existence.

3-2-2 STRATEGIES DEFENSIVES

Pour beaucoup d'entreprises, le raisonnement est plutôt réactif. Face aux évolutions de l'environnement, leurs dirigeants s'efforcent d'adapter leurs stratégies. D'ailleurs, se disent-ils implicitement et inconsciemment, si l'entreprise ne le fait pas, la réglementation l'imposera. Ainsi, si Patagonia est une entreprise innovatrice dans le domaine de la citoyenneté, en revanche nous pensons que l'entreprise Nike cherche seulement à améliorer son image de marque dégradée par des comportements seulement économiques et financiers.

Par intérêt bien compris et par opportunisme, les entreprises suiveuses cherchent à bénéficier de l'image valorisante des expériences citoyennes. C'est ainsi que les publicités écologiques voient de plus en plus le jour ; que les entreprises cherchent à faire de l'insertion sociale et le font savoir. Quelles sont alors la part de la véritable démarche citoyenne et la part du marketing bien compris ? La réponse à ces questions de récupération est parfois présentée en distinguant une réflexion à court terme où le profit est privilégié sans autres considérations, et une réflexion à plus long terme d'une politique de développement durable qui respecte à la fois les équilibres sociaux et les équilibres écologiques indispensables pour assurer le développement futur des profits.

La RATP et le groupe Auchan par exemple tentent d'agir sur leur environnement social, pas seulement par angélisme (Marie-Béatrice Baudet, Le Monde, 17/mai/1995). La cité est leur quotidien. La RATP assure le droit au transport, Auchan y implante ses hypermarchés. La première remplit sa mission de service public pendant que la seconde cherche à séduire le plus grand nombre de consommateurs. Lorsque la ville est en crise, ces deux entreprises le savent aussitôt et doivent faire avec : « nos actions de solidarité ne sont pas un choix de bonne conscience mais de bonne gestion » explique lucidement Pierre-Alain Douay, chargé de mission à la présidence de la RATP.

CONCLUSION-LIMITES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Désireuse d'avoir un développement durable, l'entreprise ne peut se contenter de la recherche du profit maximal à court terme. Cette constatation n'est cependant pas mise en application par tous les dirigeants. A ce propos, Denis Clerc, dans son éditorial (Alternatives Economiques n° 174, Octobre 1999), observe que « fixer un taux de rentabilité de 10% à 15% des capitaux propres... revient à affirmer que la part du travail dans le revenu national doit encore diminuer. C'est passer sous la table le maintien d'une dynamique économique de long terme. Ce qui est bon pour les actionnaires ne l'est pas forcément pour la Société dans son ensemble... ». Si l'on admet que seules les entreprises qui souhaitent assurer leur avenir intègrent une dimension plus large de leurs critères de réussite, il reste néanmoins une question centrale : les entreprises deviennent – elles citoyennes par choix ou par contrainte ?

En intégrant cet aspect subjectif et intentionnel, on se heurte aux difficultés habituelles concernant le caractère intentionnel ou pas d'une action. On peut donner une pré-réponse à cette question en affirmant que tout cela est contingent. Autrement dit, tout dépend, en effet, du contexte, des circonstances, des effets de modes, et surtout des us et coutumes du moment. Indépendamment de cette réflexion sur l'intention, n'est-il pas cependant intéressant pour tous, que l'entreprise se préoccupe à la fois de l'économique, du social et de son environnement immédiat sans lesquels elle ne pourrait se pérenniser dans le temps ? La difficulté majeure de cette thématique réside dans son caractère performatif. Toute thématique portant sur les concepts tels que : la décision, l'action, la responsabilité sociétale voire sociale, la solidarité ...contient en elle cette propriété de performance, au point que le simple fait de l'affirmer contribue déjà à les faire exister, même si, par ailleurs, la réalité est tout autre. D'où le risque de confondre les entreprises réellement impliquées avec celles qui manient habilement les slogans de RSE dans un but d'amélioration de leur image de marque.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

Black L. & Hartel CEJ « Corporate Social Responsibility Orientation: an alternative construct and its Application », in Proceedings of IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia

Caroll A. B: « A three dimensional conceptual model of corporate performance», Academy Of Management Review, 1979

Caroll A. B: «Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct», Business and Society, 1999

Davis K.: «The case for and against business assumption of social responsibilities» Academy Of Management Review, 1973

Donaldson T.: « Constructing a social contract for business», in Donaldson, T & Werhane, Ethical Issues in business: A philosophical approach, 1983

Donaldson T & Dunfee T.W: « Toward a unified conception of business ethics: Integrative social Contracts Theory», Academy Of Management Review, 1994

Férone G., Debas D., Genin A-S: «Ce que développement durable veut dire» Ed; d'Organisation, 2003

Freeman RE: « Strategic Management: A stakeholder Approach», Pitman Series in Business and Public Policy, 1984

Friedman M. : « The Social Responsibility of Business is to increase its Profits», New York Times Magazine, 1970

Leavitt Th: «The Dangers of Social responsibility», Harvard Business Review, 1958

Lépineux F & de Bettignies HC: - « Why business should be concerned with the common good : an interdisciplinary conceptual exploration » to be submitted to Business Ethics Quarterly 2005

- « Can multinational corporations afford to ignore the global common good », Paper submitted to California Management Review, 2005

Savall H. « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique», Préface de Jacques Delors, Economica, 1989

Stéphaniy D. « Développement durable et performance de l'entreprise», Ed. Liaisons, 2003

WOO D. J « Corporate Social Performance Revisited» Academy of Management Review, 1991