

UNIVERSITE D'ORAN

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES

ECOLE DOCTORALE EN ECONOMIE ET MANAGEMENT

MEMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT OPTION: STRATEGIE

THEME

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Sous la direction de :
Mr. Abdelatif KERZABI

Présenté par :
Mlle. Nassima SERIR

Membres du jury :

Président : M.SALEM Abdelaziz – Professeur – Université d'Oran
Rapporteur : M.KEZABI Abdelatif – Maitre de conférence (A) – Université de Tlemcen
Examineur : M. TAHAR Laredj - Maitre de conférence (A) – Université d'Oran
Examineur : M^{me}DAOUD Soltana - Maitre de conférence (A) – UST Oran

Année Universitaire 2011 - 2012

INTRODUCTION GENERALE

La responsabilité sociale de l'entreprise s'est vue évoluer au fil des temps pour devenir de plus en plus présente aujourd'hui afin de rendre compte des méfaits du capitalisme ravageur qui est considéré comme le comble d'une certaine modernité. Face au retrait de l'Etat, les revendications des populations abasourdies par ce désastre se font voir.

Comme l'a proposé le philosophe Charles TAYLOR : *notre époque est caractérisée par la grandeur et la misère. L'efficacité de nos technologies, nos organisations et nos pratiques de gestion ont permis des progrès gigantesques et un accroissement de richesse dans de nombreux pays. Ces progrès ont cependant engendré des problématiques majeurs en terme de dignité humaine, de justice sociale, de conditions de travail, d'accès à l'emploi, de répartition de la richesse, de risque technologique et de viabilité écologique*¹.

Ce qui illustre bien le libéralisme qui ne favorise qu'une sorte d'individus égoïstes et avides de richesse, il prétend sauver l'économie alors qu'il ne fait que ruiner les Etats² : il a contribué à ruiner le Mexique en fin 1994 après le Chili suite au coup d'Etat de Pinochet et depuis 1999-2002 l'Argentine croule sous les dettes.

Aujourd'hui encore, l'euphorie financière et les dérives spéculatives ont plongé le monde dans une crise sans précédent. On assiste à intervalles réguliers, à des crashes qui remettent en cause la croissance économique ; les faillites en chaîne d'institutions³ continuent de s'abattre sur la planète financière ; la première en date celle de juillet 2007 avec la Bear Stearns, première victime des Subprimes (prêts hypothécaires), et depuis, la liste ne cesse de s'allonger.

Juan SOMAVIA, directeur général du bureau international du travail l'OIT a déclaré à ce propos que la crise financière va augmenter le chômage passant de 190 millions de personnes en 2007 à 210 millions de personnes fin 2009⁴.

Jacques DIOUF, directeur général de l'agence de l'ONU pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a annoncé que le nombre de personnes sous-alimentés est passé en 2008 à 963 millions, augmentant de 40 millions par an en raison de la flambée des prix alimentaires⁵.

¹ Thierry C. PAUCHANT, Éthique et gestion de la décision, 19 novembre 2002, HEC Montréal - Chaire de management éthique, disponible sur le site : http://www.cmehec.org/english/etudiant/cours_mba.htm

² Néo-libéralisme, dogme anti-social, disponible sur le site : webduweb.free.fr/liberal.htm

³ CALVO Constant, Capitalisme flamboyant et RSE chancelante, Mercredi 8 octobre 2008, disponible sur le site : <http://www.blog.adhere-rh.com/?cat=8>

⁴ « La crise financière va augmenter le chômage selon l'OIT - afrik ... », *Afrik.com*, Publié le 20 octobre 2008 / par panapress, Disponible sur le site : <http://www.afrik.com/article15487.html>

⁵ « 963 millions de personnes sous-alimentées dans le monde », *Lepoint.fr*, actualité ... ; Publié le 09 décembre 2008, disponible sur le site : <http://www.lepoint.fr> »

Favorisant ainsi un comportement individualiste aux formes liberticides du mélange capitalisme-libéralisme, le capitalisme d'aujourd'hui est décrit, par Mona Chollet, comme celui : « qui pointe le triomphe de l'espoir sur l'intérêt propre des individus ».

ARISTOTE avait déjà signalé en son temps que l'accumulation de la monnaie pour la monnaie est une activité contre nature qui déshumanise ceux qui s'y livrent⁶. Il condamne ainsi le goût du profit et l'accumulation de la richesse, l'identité même du capitalisme : concentrer pour produire plus et plus vite et assurer la croissance économique : conception trompeuse car elle masque des exigences toutes autres : sociales, environnementales et civiques.

N'ayant nullement l'intention de cacher les atouts de ce système qui a su s'imposer au fil des temps, cela dit en plus de l'accumulation de la richesse, il a accumulé les désastres. En effet, sous peine de générer des catastrophes écologiques, des changements climatiques, un appauvrissement des ressources naturelles, des inégalités sociales, une flexibilité de l'emploi, des épidémies, le chômage, le travail des enfants, la pauvreté ...etc. Les gros trusts et leurs actionnaires n'ont aucune limite et en tirent un maximum de profit. Frédéric L'ORDON, économiste au CNRS, l'explique comme suit : « le capital actionnarial jouit aujourd'hui d'un pouvoir jamais vu, la déréglementation financière lui a offert une latitude de manœuvre et des moyens de pression tels qu'il peut affirmer sa revendication de profit sans aucune limite »⁷.

Cependant, en plus des actionnaires propriétaires, le cours de ces dernières années a été marqué par l'émergence d'une nouvelle société de partie prenante qui, selon la classification de CARROL & NAÏSI (1997), regroupe : les dirigeants, les salariés, les concurrents, les consommateurs, le gouvernement, les groupes de pressions, les medias, la communauté et l'environnement naturel.

Constituant le moteur de champ de la RSE, ils incitent ainsi les entreprises à se doter d'un « supplément d'âme » en les amenant à prendre en considération les effets néfastes de leurs actions sur la société en général. Face aux préoccupations écologiques et sociales liées au développement durable et à l'interpellation des mouvements de citoyens, les grandes entreprises éprouvent plus que jamais le besoin de revendiquer leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société disposant ainsi du droit moral et symbolique d'exercer leur activité.

Tout ceci nous amène à nous poser les questions suivantes :

- 1- Comment est apparu le concept de la Responsabilité sociale de l'entreprise ?
- 2- Qu'est ce qui motive l'entreprise à adopter la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- 3- Peut-on parler de la RSE au sein de l'entreprise algérienne ?

⁶ Aristote, Philosophe occidental, Philosophe antique.

⁷ CORI Nicola, « Une finance de plus en plus présente », *Libération.fr*, janvier 2008, disponible sur le site : <http://www.cordonsbourse.blogs.liberation.fr/cori>

CHAPITRE I

DEFINITIONS, HISTORIQUE ET ACTEURS DE LA RSE

Section 1 : Définitions et historique de la RSE

I. Définitions de la RSE

Dans un cadre de mondialisation et de concurrence débridée, la responsabilité sociale de l'entreprise se traduit comme une réponse aux contestations et aux pressions du marché. Certains l'utilisent en tant que stratégie afin de promouvoir leur image, d'autre plutôt comme un engagement sincère, un moyen de changer la vision de la firme et le cours du capitalisme en un nouveau modèle de gouvernance intégrant en plus des critères économiques, des préoccupations sociales et environnementales (CAPRON ET QUAIREL-LANOIZELEE, 2004)⁸.

Réputée pour son caractère ambiguë et loin d'être abouti ou encore stabilisé, cette dernière ne manque pas de qualificatifs (effet de mode, flou, lexical, imprécise, confuse ...) ⁹. La RSE suscite l'intérêt de tous et se trouve au cœur de débats inhérents concernant sa terminologie. Toutefois quelle que soit son appellation, l'objectif reste le même à savoir mettre en avant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société¹⁰.

Cela étant dit, ce concept est loin d'être émergent. Les premiers efforts de sa théorisation ont été développés dans le livre « Social Responsibilities of the Businessman » d'Howard Bowen en 1953 qui est considéré comme le premier ouvrage fondateur de cette notion et qui reflète le débat porté sur la responsabilité sociale aux Etats-Unis durant les années 50, et ceci sous l'influence des religions protestante et catholique¹¹.

En définitive, ce phénomène a réussi à réunir plusieurs acteurs. Les définitions qui sont regroupées ci-dessous nous le démontrent :

⁸ PEYRON Vérane, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, fiche de lecture année 2005 – 2006, disponibles sur le site : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mcapronfquairelmetrentresp.doc>

⁹ DELALIEUX Guillaume, « L'influence des idéologies dans le développement de la RSE », 23ème Congrès de l'IAS –Lille 2005 - Publié dans les actes du colloque, disponibles sur le site : <http://www.ias2005.free.fr/actes/pdf/delalieux.pdf>

¹⁰ BODET Catherine., et LAMARCHE Thomas., La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, n°1 | Juin 2007, mis en ligne le 08 août 2007, disponible sur le site : <http://regulation.revues.org/index1283.html>

¹¹ ACQUIER Aurélien, GOND Jean-pascal, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Conférence international de management stratégique(AIMS), Journée développement durable, IAE d'Aix-en-Provence – 11 mai 2005, disponibles sur le site : <http://www.strategie-aims.com/angers05/res/02-402rd.pdf>

AUTEURS	DEFINITIONS
Davis 1960 et 1973	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise...Cela signifie qu'elle débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
Mc Guire 1963	L'idée de RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
Walton 1967	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.
Carroll 1979	La responsabilité sociale intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné
Jones 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Milton Friedmann 1970	Si l'entreprise respecte les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une seule responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun. La RSE est d'accroître ses profits.
Wood 1991	La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes: la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.
Michel Villette, sociologue	Agir de façon socialement responsable revient concrètement à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.

AUTEURS ORGANISMES	DEFINITION / CONCEPTION / INTENTION
Livre vert de la Commission Européenne 2001	La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.
Elisabeth Laville, L'entreprise verte, 2001	La RSE est une démarche globale qui commence au cœur même de son activité quotidienne, c'est à dire de sa compétence spécifique, elle se prouve au quotidien dans la qualité des relations que l'entreprise entretient avec ses différents publics : actionnaires, salariés, clients fournisseurs, communautés ...
La Commission des Droits de l'Homme des Nations Unies	La RSE est un code rassemblant les « Principes et responsabilités en matière de droits de l'homme à l'intention des sociétés transnationales et autres entreprises industrielles ou commerciales »
L'Orse	Le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à l'amélioration de la société et rendre plus propre l'environnement
L'Afnor	Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées.

II. Fondements historiques de la RSE

II.1. Plusieurs siècles avant

Selon les lieux et les époques, le contenu de la responsabilité sociale de l'entreprise a évolué et a su se maintenir au fil des temps ; il semble ainsi faire écho à des concepts et des notions relativement anciennes.

Le code D'HAMMOURABI sixième roi de la dynastie sémite de Babylone, dans un souci de logique et d'équité recommande de protéger les esclaves ¹² et édicte des règles concernant les salaires, les heures de travail,...etc.

Il pose les premiers principes d'une jurisprudence sensée réguler les coutumes locales liées au commerce. Le concept de justice sociale se trouve ainsi dans les écrits bibliques¹³.

II.2 La révolution industrielle

II.2.1 Le paternalisme

La révolution industrielle du 19^{ème} siècle s'est accompagnée d'un mode de gestion paternaliste, où les bons pères de familles propriétaires de l'outil de travail restaient attachés à une gestion humaine voir humaniste de leurs employés¹⁴. Un système de gestion de main d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge des salariés et de leurs familles « de la naissance à la mort », quasiment aucune disposition légale ne les y obligeaient, c'est de leur propre grés qu'ils offraient des protections sociales¹⁵.

En effet l'enjeu social et sociétal représentait un élément important, Le logement devait constituer à structurer la cellule familiale, allant au-delà d'un versement de salaire, les paternalistes s'estimaient responsables des conditions globales de vie de leur personnel (habitat, éducation, vie de famille,...etc.), toutes choses qu'on trouve dans bon nombre d'entreprises actuellement¹⁶.

En plus des motivations généreuses et altruistes qui animaient à l'origine les comportements de certains patrons, leur responsabilité sociale était motivée par divers motifs : peur du soulèvement des travailleurs et du radicalisme social, désir de maintenir les syndicats hors des usines...etc.

¹² CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : Edition La Découverte, 2007, p.6.

¹³ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *La responsabilité sociale de l'entreprise élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines*, Mémoire MBA MRH - Paris Dauphine, décembre 2004, disponible sur le site : <http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/...Rh...Rh-1/fichier4.pdf>

¹⁴ JEANTET Thierry, *L'économie sociale une alternative au capitalisme*, Paris : Edition Economica, 2008.

¹⁵ Communication de la Commission Européenne. *Une stratégie européenne pour favoriser le RSE à travers l'Europe*, Responsabilité des entreprises 2003, Emploi et Affaires Sociales, disponible sur le site : <http://www.responsiblepractice.com/francais/.../eu/>

¹⁶ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *ibid.*

Ils avaient également une visée économique : attirer et conserver la main d'œuvre, mais aussi former des ouvriers capables d'assurer une bonne productivité. Ils ont ainsi cherché à la fois à préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme et à améliorer les conditions de vie de leurs travailleurs¹⁷.

Critiquer à juste titre leur mode de gestion paternaliste n'a été véritablement contrecarré par la naissance et le développement de lutte sociale que lorsque se sont produites de grandes catastrophes (dans les mines du nord de la France) où des ouvriers perdirent la vie.

Les conditions de travail exécrables ont favorisé l'avènement d'une législation sociale qui a conduit au système de sécurité sociale. A l'époque les employeurs socialement responsables s'étaient opposés à une telle législation non pas parce qu'ils étaient contre un système de sécurité sociale mais parce qu'ils refusaient une obligation imposée par les autorités publiques¹⁸.

Le paternalisme a ainsi constitué jusqu'au milieu du XXème siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise (DE BRY, 2006).

L'émergence des syndicats et l'essor de leurs idées sur les problèmes sociaux ont constitué à la fin du 19^{ème} siècle un facteur important, les premiers syndicats se sont attachés à représenter les intérêts de leurs membres notamment ceux portant sur les salaires et les heures de travail, ils ont également établi des fonds pour fournir une aide en cas de maladie, de départ à la retraite ou de décès¹⁹.

II.2.2 Le Socialisme

Evoquons une notion chère aux socialistes de l'époque, la notion de communauté. Bon nombre d'écoles du socialisme primitif virent dans la communauté le cadre d'expérimentation d'une vie idéale fondée sur un égalitarisme social.

Les communautés coopératives avaient pour rôle de rendre possible l'idée de justice sociale sur fond d'égalitarisme : une similitude quasi-mathématique des logements, des vêtements, des repas et du travail a été mise en avant.

Les révolutions de 1848 vont conduire un certain nombre de libéraux à commencer par John Stuart Mill, à rompre clairement avec la tradition incarnée par Adam Smith et David Ricardo, pour suggérer une optique utilitariste.

Le partage des profits entre capitalistes et travailleurs pourrait être légalisé de manière spectaculaire grâce à un système de propriété et de gestion industrielle coopérative.

Pour MILL, le progrès social impliquait une modification des rapports sociaux, passant par des rapports égalitaires entre ouvriers et patrons, hommes et femmes. Il sera l'apôtre de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

¹⁷DELALIEUX Guillaume, Du paternalisme à la RSE en France, *op.cit.*, p-6

¹⁸ACQUIER Aurélien, GOND Jean-pascal, « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », *op.cit.*, p.1

¹⁹ Une stratégie européenne pour favoriser le RSE à travers l'Europe ; *op.cit.*

En France, le socialisme communautaire devait être évincé au fil du 19^{ème} siècle par le socialisme révolutionnaire, qui entendait réorganiser l'Etat-nation, afin d'exiger de lui une intervention pour réaliser au-delà de l'égalité des droits et des chances, l'égalité réelle entre les individus. Les théories de Karl MARX et d'autres socialistes révolutionnaires comme Auguste BLANQUI connurent pour la première fois un large écho.

La démarche d'esprit des socialistes du 19^{ème} siècle sera la suivante : le libéralisme a échoué à rendre l'homme heureux, le socialisme va y réussir. Pour cela, il commencera par proclamer l'égalité, qui est aussi la justice, car il sera amené à nier le droit de propriété, qui sera transféré à l'Etat, et l'Etat sera ainsi chargé de bâtir le nouveau paradis social »²⁰.

II.2.3 Le catholicisme social

La religion catholique : un fondement implicite de la RSE

Pour comprendre les sources du catholicisme social ou de ce qu'il est convenu d'appeler la doctrine sociale de l'église il faut rappeler que la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle est marquée par un capitalisme très dur à l'origine des lois de l'offre et du marché qui asservissent les ouvriers : « vivre pour l'ouvrier c'est ne pas mourir » (GUEPIN, 1885)²¹, et par un socialisme trop matérialiste et qui récuse la propriété privée. Les idées socialistes se radicalisent avec l'apparition de la doctrine marxiste. Celle exposée dans le « Manifeste du Parti Communiste » (Marx 1847). l'encyclique « Rerum novarum » qui date de 1891 du pape Léon XIII est en grande partie une réponse au Manifeste de 1847, c'est le premier d'une série de trois lettres avec celle publiée pour le quarantième anniversaire de RN, le 15 Mai 1931, Quadragesimo Anno, (QA) (1.2.2) et La dernière rédigée en 1991 par Jean-Paul II, Centesimus Annus,(CA) (1.2.3)²².

- Les idées maîtresses de RN

La dignité de l'homme et la noblesse du travail constituent le premier fondement de RN ; La notion de « juste salaire » apparaît comme le nécessaire corollaire de cette dignité.

L'Eglise s'attache à la bonne méthode qui est la négociation « que le patron et l'ouvrier fassent donc tant et de telles conventions qui leur plaira, qu'ils tombent d'accord notamment sur le montant du salaire » (RN, n.34).

Mais pour négocier encore faut-il que le syndicat soit reconnu et pour cela que l'Etat ne fasse pas obstacle au droit d'association (RN, n.38).

Enfin le grand principe de la RSE de l'Eglise Catholique c'est la solidarité agissante. Là où Marx ne voit que la lutte des classes, Léon XIII propose... une véritable amitié. Les « classes

²⁰ DELALIEUX Guillaume, *op.cit* ; p : 28.29

²¹ ACQUIER Aurélien, GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », cahier de recherche no. 2005 – 166, IAE de Toulouse, disponible sur le site : http://www.iae-toulouse.fr/files/168_pdf.pdf

²² DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit*.

» ont un impérieux besoin l'une de l'autre: il ne peut y avoir de capital sans travail, ni de travail sans capital... en effet le capital et le travail peuvent s'entendre.

Avec QA le contexte historique et économique a évolué. Les propos de l'Eglise ne sont donc plus de «contrer» une idéologie précise, le marxisme, mais plutôt d'approfondir par des développements doctrinaux sa position face aux exigences de la modernité.

- Les idées maîtresses de QA

La première préoccupation de Pie XI consiste à réinsérer l'ordre économique dans l'ordre moral jetant ainsi les bases de la morale des affaires.

PIE XI va plus loin que Léon XIII concernant le salaire « tout d'abord on doit payer à l'ouvrier un salaire qui permette de pourvoir à sa subsistance et à celle des siens ajoutant à cela des possibilités d'épargne » (QA, n.131) (QA, n.135). Cette dernière s'accompagne également d'une « participation des ouvriers et des employés à la propriété de l'entreprise, à sa gestion et aux profits qu'elle apporte » (QA, n.126).

-Les idées maîtresses de CA

JEAN-PAUL II aborde pour la première fois dans une encyclique sociale la question de l'écologie ; de même il limite l'exercice du droit naturel de propriété en reconnaissant l'existence d' « une autre forme de propriété, la propriété de la connaissance, de la technique et du savoir » (CA, n. 32) ainsi que celle de « biens collectifs » que l'Etat doit défendre (CA, n.40). L'existence de l'entreprise est justifiée dans la mesure où elle « constitue un groupe particulier au service de la société tout entière » (CA, 34). Enfin l'encyclique de 1991 fait une large place à la nécessaire valorisation des ressources humaines soit pour « un accès équitable au marché international » dans le cas du Tiers-Monde, soit pour l'insertion sociale dans le cas du Quart-Monde (CA, 33).

Partie de la « question ouvrière », la doctrine sociale de l'Eglise s'est donc progressivement élargie. Elle a également tracé de nombreuses voies afin de dénoncer les excès du libéralisme, les éviter et d'en corriger les effets.

La religion catholique semble ainsi avoir joué un rôle important mais à un niveau plus implicite. Elle apparaît tout à la fois comme source d'inspiration indirecte des premiers penseurs de la RSE et le paternalisme industriel qu'elle a inspiré est parfois considéré comme une préfiguration des pratiques contemporaines de RSE²³.

²³ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit*, p. 4

II.3 Emergence de la RSE explicite

II.3.1 Etat providence

L'année 1929 signe le début de la grande dépression, la plus grande crise économique du XXème siècle la méfiance du publique vis-à-vis de la grande entreprise est trop importante pour qu'un discours relatif à la responsabilité sociale de l'entreprise soit recevable (Bowen 1953, 1978).

La guerre succéda finalement à la crise et dans les pays européens c'est à l'Etat qu'est revenu la tache de reconstruire le pays (politique de grand travaux, nationalisation des secteurs clefs,...etc.). Elle est considérée par *J.M.KEYNES* comme la seule par son intervention « en mesure de rétablir les équilibres fondamentaux »²⁴.

L'Etat providence donna ainsi au système économique une plus grande inertie en jouant un rôle d'amortisseur des crises et des dégâts du progrès, (Il prit en charge les coûts des externalités négatifs (nuisance, pollution, etc...) tout en assurant le bien-être des populations et cela en favorisant l'égalité des chances grâce à un système de protection sociale et la création de services publics²⁵.

Construite sur un modèle de société issue des trente glorieuses ; elle correspondait à une période de forte expansion économique pendant laquelle les entreprises pouvaient justifier leurs comportements prédateurs (notamment par rapport à l'environnement naturel, à la santé des travailleurs et aux conditions de travail) par la rapidité de la diffusion de nouvelles technologies et par des facteurs rationalisateurs (standardisations des procédés) et sociaux (gains de productivité pouvant être partagés par tous)²⁶.

Cependant, depuis les années 80 le régime de l'Etat providence est en crise, il a des difficultés à évoluer au fur et à mesure que la société change ce qui lui vaut de nombreuses critiques, la persistance du chômage, le vieillissement de la population font que le coût de l'état providence est montré du doigt, il apparait de moins en moins comme un projet porteur ou un guide d'action. Accusé d'être un frein au développement économique en maintenant la population dans l'assistanat. Ses détracteurs prônent donc un recul de l'interventionnisme pour une avancée d'un capitalisme renouvelé où l'entreprise joue un rôle primordial²⁷. On peut parler dès lors d'une RSE explicite.

L'entreprise reprend ainsi sa place et devient « une affaire de société » (SAINSAULIEU 1990), objet de toutes les attentions (médias, sociologues, associations, agences de notations...) ses performances, ses crises, ses conséquences économiques et écologiques sont tombés dans le

²⁴État-providence ; disponible sur le site : www.wikipedia.org/wiki/John_Maynard_Keynes

²⁵ DELALIEUX Guillaume, *op.cit*, p. 30

²⁶ PEYRON Vérane, *op.cit*, p. 6

²⁷ DELALIEUX Guillaume, *ibid*.

domaine du grand public. En contrepartie la société allait devenir une affaire d'entreprise notamment de celle dont la puissance économique permet de peser sur les choix politiques²⁸.

II.3.2 Entreprise une affaire qui suscite l'intention : Une nouvelle cause portée par les hommes d'affaires

C'est dans ce contexte de modifications profondes de l'organisation et de recherche de légitimité de l'entreprise qu'il faut restituer l'émergence des discours sur la Responsabilité Sociale aux Etats-Unis. La notion n'a pas été développée par des théoriciens du management.

Elle a d'abord été diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes. Elle apparaît dès la fin du 19^{ème} siècle, mais sous la forme mal définie d'un « Mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus » (HEALD 1961)²⁹.

En effet La notion d'investissement moral s'est manifestée de façon plus institutionnelle en 1920, avec la création du premier fonds d'investissement collectif qui oblige à suivre des règles de placements éthiques.

En 1928, la Communauté des Quakers crée le « Pionner Fund ». Ces fonds éthiques ont pour but de faire fructifier l'épargne de la communauté Quaker tout en évitant les valeurs du péché. Les entreprises de tabac, d'alcool et de jeux sont donc exclues de ces fonds. Ces fonds n'ont pourtant pris de l'ampleur que dans les années 1960 et ce principalement aux USA.

Ceci étant, la mise en place d'actions éthiques et humanistes des hommes d'affaires a largement été influencée par un mouvement religieux Protestant qui a fait pression sur de nombreuses entreprises dont l'activité semblait peu responsable³⁰.

En définitive, les principes fondamentaux posés, la définition même du concept de responsabilité RSE est principalement le fait des anglo-saxons un pays où règne un syncrétisme entre profit et religiosité.

II.3.3 Rôle pionnier des anglo-saxon : des préoccupations éthique et religieuse

Comme le montre HEALD (1970), le concept de Responsabilité Sociale apparaît dans les discours des dirigeants à partir de la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème} aux Etats-Unis. Cette responsabilité s'incarna tout d'abord dans le développement d'activités philanthropiques qui seront largement marquées par des préceptes bibliques de « stewardship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies) selon CAPRON et QUAIREL (2007, p. 7).

²⁸ PEYRON Vérane, *op.cit*, p. 7

²⁹ ACQUIER Aurélien, GOND Jean-pascal, « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », *op.cit*.

³⁰ DELALIEUX Guillaume, *op.cit* ; p. 30

En effet un retour historique sur les origines américaines du concept de Responsabilité Sociale montre que la religion protestante a exercé une influence tout à fait significative sur cette notion.

L'ouvrage de Bowen « Social Responsibilities of the businessman » est un produit de cette période d'explosion des discours, où « les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode » (BOWEN, 1953 : 44) Une stratégie européenne pour favoriser le RSE à travers l'Europe³¹.

A cet effet, Bowen propose de définir l'inflation des discours sur la RS ainsi que celle de doctrine de la responsabilité sociale de la manière suivante :

1. Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cependant, nous posons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la société.

2. Le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »³².

Économiste d'obédience keynésienne inventeur de l'expression *corporate social responsibility*, dont est issue « responsabilité sociale de l'entreprise » Howard Bowen (1953) était un pasteur protestant répondant aux souhaits des églises évangéliques de se doter d'une doctrine sociale de même envergure que celle de l'église catholique³³. Son regard sur l'objet RS, distancié et pragmatique, correspondait à celui d'un « architecte économique » (Bowen 1953) qui s'interroge sur les relations entre le fonctionnement d'un système économique américain des années 50 qu'il qualifiait comme étant « sorti du laissez-faire » et le bien-être social entre l'entreprise et la société.

Ayant un réel intérêt pour la question, il s'attache d'abord à présenter la vision protestante de la responsabilité sociale de l'entreprise sous l'angle spécifique des doctrines du trusteeship et du stewardship. Ces doctrines stipulent que la propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel et qu'elle ne peut être justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté. Ce chantier consistait à donner aux

³¹ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit.*, p. 5

³² ACQUIER Aurélien, GOND Jean-pascal, *op.cit.*, p : 8-10

³³ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *ibid.*, p. 7

protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Eglise catholique avait développé dans l'Encyclique *Rerum novarum*.

Tout propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société. Ces débats sont certes controversés, mais sont portés par des grands dirigeants eux-mêmes, tels que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan, ou encore les dirigeants de la General Electric Company³⁴

Utilisée comme vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste, la notion de Responsabilité Sociale resurgit ainsi au sortir de la deuxième guerre mondiale (Bowen 1978) répondant à des caractéristiques sociales, culturelles et institutionnelles, spécifiquement états-uniennes (Pasquero, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

II.4 RSE au croisement des doctrines religieuses catholiques et protestantes

On peut considérer comme paradoxal que le concept de RSE se soit historiquement développé aux Etats-Unis sous l'influence de l'Eglise protestante et pas en Europe comme prolongement de la doctrine sociale de l'Eglise catholique, Sachant que le modèle de gestion paternaliste s'est inspiré de ces nombreuses pratiques « inscrivent ainsi selon Ballet et de Bry (2000) très directement dans sa continuité l'idée de l'entreprise citoyenne et la notion de RSE ».

Trois raisons peuvent être invoquées à ce paradoxe :

- La première tient à la place traditionnellement plus importante de la religion aux Etats-Unis par rapport à des pays comme la France où en 1905 a été promulguée la « loi sur la séparation de l'Eglise et de l'Etat », loi qui ne concerne certes pas l'entreprise mais témoigne cependant d'une particularité, la laïcité, qui n'est pas un encouragement à utiliser la doctrine religieuse dans les domaines profanes...

-La deuxième renvoie aux célèbres analyses de Max Weber (1905). Selon lui, l'éthique protestante serait plus à même que l'éthique catholique de servir non de fondement mais plutôt de moteur au développement du capitalisme, là où le catholique obtient la rémission de ses fautes le protestant s'engage à s'améliorer et alors que la confession est d'ordre privée l'engagement protestant est souvent public.

-La troisième relève de l'absence de prise en compte dans la doctrine sociale de l'église des « parties prenantes ». La précocité même de RN, 1891, explique que la vision d'une entreprise au centre d'un réseau de parties prenantes ait été absente car ne correspondant pas à la réalité du siècle. Par la suite il est frappant de remarquer combien les encycliques sont demeurées dans une volonté de continuité de cadre de référence. Ainsi Jean-Paul II modernisant la doctrine de l'Eglise s'efforce en permanence de situer son propos dans la continuité de Léon XIII. Cette

³⁴DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit.*, p. 5

caractéristique qui tient au genre de l'encyclique n'est pas de nature à faciliter le renouvellement de la pensée³⁵.

II.5 Conceptions de la RSE : une perspective comparative

Pour (LEPINEUX, 2003) deux modes d'interprétation ou idéologies concernant l'émergence de la RSE s'opposent :

- ✓ une approche "orthodoxe" d'inspiration anglo-saxonne.
- ✓ une approche «sociétale» d'inspiration française, d'inspiration culturaliste.

Tenter de fonder la notion de RSE en France sur celle de CSR aux EU semble ainsi relever de la sphère idéologique (CAPRON, BEAUJOLIN, 2005), alimentant par la même les craintes de certains politiques, assimilant la RSE à un cheval de Troie accompagnant la mondialisation économique, pour légitimer la centralité de l'entreprise au sein du contexte institutionnel³⁶.

En effet, Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis, tandis que son émergence en Europe est plutôt récente.

Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable³⁷.

II.5.1 Approche américaine

La vision américaine, notamment étatsunienne de la RSE, issue de préceptes bibliques « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (CAPRON et QUAIREL, 2007, p.7). Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques.

Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, «Jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » p. 8. Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique

³⁵ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit*, p. 10-11

³⁶ DELALIEUX Guillaume, *op.cit*.

³⁷ DOHOU Angèle, BERLAND Nicolas, « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du congrès annuel de l'association francophone ..., 2007, <http://www.iae.univ-poitiers.fr> 193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf

américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (MERCIER, 2004). Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (GERMAIN, TREBUCQ, 2004, p. 36).

En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (AGGERI et al, 2005).

Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évolué dans le temps. Les années 60 voient fleurir de nombreuses recherches impliquant les managers au-delà de la préoccupation économique³⁸. La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente les auteurs ci-dessous comme des références sur le sujet : CARROLL (1979), WOOD (1991) et CLARKSON (1995). CARROLL (1999).

Ainsi, en 1960, KEITH Davis (cité par Carroll, 1991) suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques. Clarence Walton introduit la notion de volontarisme au concept de la RSE en 1967 et la définit comme ceci : il faut accepter que les coûts des actions «responsables » ne puissent pas être mesurés par des retombées économiques directes. En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique. Le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées » (GERMAIN, TRÉBUCQ, 2004, p. 36).

En 1979, CARROLL définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire » quatre composants détaillés ci-dessous :

- **Responsabilités économiques :** L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs).
- **Responsabilités juridiques :** La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère.
Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).

³⁸ DELALIEUX Guillaume, *op.cit*, p. 31

- **Responsabilités éthiques :** il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois). Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.
- **Responsabilités Philanthropiques (ou Discrétionnaires) :** La société ne possède pas de message clair, le Comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

Ses travaux ont le mérite, en combinant les différents aspects de la responsabilité, de clarifier cette notion et de mettre en évidence les attentes exprimées vis-à-vis des organisations.

Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). CARROLL (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour WOOD (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ».

Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. Pour les auteurs (ACKERMAN, 1973 ; FREDERICK, 1978), partisans de l'opérationnalisation de la RSE, l'essentiel ne consiste pas à construire une rhétorique mais à comprendre quels sont les leviers d'action et les freins qui structurent la définition des politiques et leur mise en œuvre et comment analyser les processus visant à convertir la rhétorique de la RSE en actions concrètes (AGGERI et AL, 2005). Ainsi, la responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler), la deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre. La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale (PESQUEUX, 2002, p. 159)³⁹.

II.5.2 Approche continentale européenne

Afin de mieux appréhender cette approche il est préférable avant tout, de commencer par approfondir ce qu'on entend par le terme « social » en Europe.

Les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal », et ceux pour exprimer une dimension plus

³⁹ ACQUIER Aurélien, GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, *op.cit.*

large « différencie ce qui relève de la société au sens large de ce qui relève des relations employeurs-salariés » et éviter ainsi toute confusion (exemple bilan sociétal versus bilan social). Cependant sous l'effet de l'usage croissant de l'anglais, le terme français « social » a tendance à englober également la dimension sociétale... ceci étant des confusions demeurent possibles⁴⁰.

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (CAPRON, QUAIREL, 2007) p.31. En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale.

Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8).

La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires (COM (2006) 136).

En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes. Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001, le Conseil européen de Göteborg réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des objectifs.

Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ».

Priorités politiques. En juillet 2001, un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Le 22 mars 2006, la Commission lance l'« Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »⁴¹. Après les sommets de la Terre à Rio (1992) et

⁴⁰ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : Edition La Découverte, 2004.

⁴¹ DOHOU Angèle, BERLAND Nicolas, *op.cit.*, p.9

Johannesburg (2002), la Commission encourage tous les pays de l'Union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. La France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (CAPRON, QUAIREL, 2007).

Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p.2). Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux).

Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres. La paternité des idées qui constituent les fondations de concept est attribué à deux philosophes européens : Jonas et Levinas. Pour Jonas (1990) les humains doivent systématiquement agir de manière à générer un dommage nul, et il est demandé à ceux qui agissent de répondre de leurs actes, non plus *a posteriori*, mais *ex ante*, en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel. Quant à Levinas (1974) on lui doit d'avoir construit une forme spécifique d'humanisme, fondée sur l'intersubjectivité, sur les relations entre les sujets et non sur l'égoïsme ; l'attention doit être portée aux risques que chacun fait courir aux autres et à la collectivité. En d'autres termes, le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétale) ce qui se traduit par la formule : œuvrer à un monde viable, sur une planète viable, avec une société équitable⁴².

⁴² CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZEELE Françoise (2007), *op.cit*, p : 13-14

II.6 Organisation une affaire de société

L'organisation a de nouvelle contrainte. Sa responsabilité est mise à l'épreuve à l'égard de son environnement géographique immédiat. Son développement exagéré constitue une gêne pour elle-même, ce qui amène certains à considérer que la grande entreprise souffre d'hypertélie.

Ces mutations ont pour conséquences une détermination imprécise du périmètre des firmes et une plus grande perméabilité entre la firme et son environnement sociétal⁴³.

Le développement des firmes en réseaux modifie également le mode d'organisation du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes. Les centres de responsabilité sont diffus mais se trouvent partout par les multiples liens tissés avec une multitude d'autres acteurs économiques.

En effet, les vingt dernières années du XXème siècle ont vu apparaître une société de risque (BECK, 2001). Les grands groupes d'entreprises qui jouissaient jusqu'à la fin des années 1970 d'un préjugé favorable auprès des opinions publiques ont considérablement terni leur image de marque avec la rupture du compromis fordien (insécurité sociale, précarité croissante) alliées à d'autres facteurs (scandales financiers, compromissions avec des régimes dictatoriaux, catastrophes écologiques...) ce qui leur a valu une attention particulière de la part de mouvements divers issus de la société civile.

De nouveaux pouvoirs émanant de groupes économiques (ou non économiques), exerçant des pressions concernant le respect des droits humains et sociaux, et la sauvegarde de l'environnement et la santé publique, s'affirmaient ainsi au côté du pouvoir actionnarial et de la pression salariale qui constituent les deux catégories d'acteurs reconnus légitimes dans l'entreprise.

Prenant conscience des méfaits de leurs actions, les entreprises n'ont eu en premier lieu qu'à s'efforcer de redorer leur image et de regagner la confiance perdue.

De nos jours, on considère généralement que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes c'est-à-dire aux personnes et entités avec lesquelles elle entretient des relations contractuelles ou à celles qui peuvent avoir une influence sur elle⁴⁴.

⁴³ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit.*, p. 25

⁴⁴ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit.*, p. 10

Section 2 : Les acteurs de la RSE

Selon Xavier DARCOS, Ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville : Une entreprise qui s'affirme comme socialement responsable est une entreprise qui intègre les préoccupations sociales dans ses activités et dans ses interactions avec les différentes parties prenantes⁴⁵.

En effet, L'ensemble des membres de l'ORSE⁴⁶ est convaincu qu'une démarche de promotion de la responsabilité sociale ne peut s'inscrire dans la durée par les entreprises que si elle est partagée par ses parties prenantes internes (salariés et leur représentants) et parties prenantes externes (investisseurs, société civile)⁴⁷.

Étant au cœur de la société, l'entreprise a donc un rôle essentiel à jouer avec les différents acteurs du monde du travail pour construire un environnement professionnel plus respectueux pour l'homme.

Mais aujourd'hui la RSE loin d'être une menace pour les organisations, elle permet sur une base volontaire de transformer ce qui, a priori, peut apparaître comme des coûts (les contraintes sociales et environnementales) en autant d'opportunités d'améliorer leur performance et, par conséquent les conditions de leur pérennité⁴⁸.

L'intégration des objectifs du développement durable, dans la stratégie interne de l'entreprise a donc besoin de dialogue social pour exister, et notamment le dialogue pluripartites avec les parties prenantes⁴⁹.

Les actions contraignantes de ces groupes ou plus précisément de ces acteurs sont guidées par des principes puisés dans de grands documents de référence qui proviennent principalement des organismes internationaux qui les relaient sous forme d'incitation à agir afin de réguler les pratiques des entreprises⁵⁰.

⁴⁵Intervention de XAVIER Darcos, Conférence de l'ORSE sur la responsabilité sociale des entreprises et le dialogue sociale, le 10 septembre 2009, Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, disponible sur le site : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/.../conference-de-l-orse-sur-la,10324>.

⁴⁶ Voir : <http://www.orse.org/>

⁴⁷Synthèse du répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Décembre 2006, disponible sur le site : <http://www.journee-distribution-rse.fr/index.php?...8...>

⁴⁸ La responsabilité sociale des entreprises : un levier de transformation du dialogue sociale, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Septembre 2009, disponible sur le site : http://www.orse.org/site2/maj/.../RSE_et_dialogue_social.pdf

⁴⁹ LETARD Valérie, « RSE et dialogue sociale », Conférence organisé par l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), Mercredi 09 septembre 2009, disponible sur le site : <http://www.orse.org/site2/maj/.../DiscoursVLcolloqueORSE.pdf>

⁵⁰ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZEELE Françoise (2007), *op.cit*, p. 65

I. Rôle des gouvernements dans la diffusion des pratiques socialement responsables

Grandes références substantielles

I.1 Global compact :

Le secrétaire général des nations-unies KOFI Annan a proposé à l'issue du forum économique de Davos en janvier 1999 un programme d'engagement volontaire le pacte mondial « Global Compact »⁵¹ dont l'objectif est de promouvoir dans les entreprises des pratiques respectueuses des droits de l'homme, des travailleurs de l'environnement et ceci avec la coopération des entreprises, des organisations, des nations unies, des syndicats et d'ONG. Opérationnel à partir de juillet 2000 ce pacte vise à respecter neuf principes au minimum inspirés de la déclaration universelle des droits de l'homme, aux principes fondamentaux de l'organisation internationale du travail et à la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et un dixième principe a été ajouté en 2004 à l'issue de la convention des nations-unies contre la corruption⁵².

Les principes du Global Compact

Droits de l'Homme	<i>Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international</i>
	<i>S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux</i>
Normes de Travail	<i>Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective</i>
	<i>Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire</i>
	<i>Éliminer le travail des enfants</i>
	<i>Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession</i>
	<i>Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux</i>
Environnement	<i>Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale</i>
	<i>Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques</i>
Corruption	<i>Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin</i>

⁵¹ Voir : www.un.org/french/globalcompact

⁵² RODIC Ivana, « Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, avril 2007.p.57, Institut européen de l'université de Genève, disponible sur le site : <http://www.unige.ch/ieug/publications/euryopa/RodicRSE.pdf>

Cependant, certains auteurs pensent que les entreprises intégrant « Global Compact » profitent seulement du label onusien dans leur communication grand public et ne respectent pas les principes. Ceci provient du fait que ce contrat ne prévoit pas de compte rendu périodique complet et ne comporte aucun dispositif de contrôle des engagements annoncés⁵³ : en septembre 2005 sur les 2236 entreprises participant au pacte mondial, 40% étaient inactives et, d'après une étude de McKinsey, 9% seulement déclaraient faire des actions qu'elles n'auraient pas faites sans leur adhésion⁵⁴.

I.2 Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) :

L'OCDE constitue la troisième source de référence internationale d'importance. Publiés une première fois en 1976 et révisés en juin 2000, ses principes directeurs sont adressés à l'intention des entreprises multinationales opérant dans les pays adhérents de l'OCDE ou originaire de ces pays.

Des dispositifs volontaires recommandés par les gouvernements couvrant un large éventail de domaines : divulgation de l'information, emploi et relation industrielle, droit de l'homme, environnement, lutte contre la corruption, intérêt des consommateurs, science et technologie, concurrence et charges fiscales. Il constitue le seul « code complet » de portée générale sur le comportement de l'entreprise, l'un des principaux instruments au monde développé ces dernières années en matière de responsabilité d'entreprise qui inclut des principes économiques, sociales, environnementales.

Des points de contrat national (PCN) ont été créés afin de promouvoir et de mettre en œuvre ses principes directeurs et un communiqué de presse a été publié s'il y a manquement à ces principes et il peut y aller au-delà⁵⁵.

I.3 Organisation International du Travail (OIT) :

Considérée comme la première à s'être intéressée au développement des pratiques sociales relatives à la RSE⁵⁶, l'organisation internationale du travail a adopté en 1997 une déclaration tripartite révisée en 2000 sur les principes qui concernent les multinationales et la politique sociale. Cette déclaration de principes tripartites a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social ainsi qu'à minimiser et résoudre les difficultés que leurs actions (opérations) peuvent soulever compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique mondial. Cela étant les principes de mise en œuvre sont guère nombreux et tournent autour d'une démarche volontaire.

⁵³ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p. 32-33

⁵⁴ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p. 66-67

⁵⁵ *Ibid.*, p.34

⁵⁶ RODIC Ivana, *op.cit*, p. 59

En 1998 huit conventions dites de « base » ont été adoptées à l'issue d'une déclaration relative aux principes et droit fondamentaux du travail, ces dernières concernent : la liberté d'association, le travail forcé, l'égalité dans l'emploi et l'égalité des chances et le travail des enfants. À ce propos en 1999 les gouvernements membre de l'OIT ont convenu d'interdire et d'éliminer les pires formes de travail des enfants⁵⁷.

I.4 L'UE Le livre vert :

Quant à elle, l'union européenne s'est engagée à développer un cadre européen uniquement en l'an 2000 pendant le conseil européen de l'lisbonne et ceci dans l'intention de porter une contribution positive à ses objectifs stratégiques⁵⁸.

En mai 2001, la commission avait adopté une recommandation sur la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels de sociétés cotées de l'union⁵⁹.

En juin 2001 le conseil des ministres européen de « Göteborg » a approuvé la stratégie européenne sur le développement durable, il a rajouté une dimension environnementale à la stratégie de lisbonne et a mis en évidence l'importance de la RSE.

La communication de la commission européenne sur le développement durable stipule que « L'action des pouvoirs publics est également essentielle pour encourager les entreprises à davantage de prise de conscience de leurs responsabilités sur le plan social et mettre en place un cadre permettant de s'assurer que les entreprises intègrent les aspects environnementaux et sociaux dans leurs activités. [...] Il faudrait encourager les entreprises à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent à l'intérieur de l'Union européenne et dans le monde »⁶⁰.

Les conclusions des sommets de lisbonne et de Göteborg sont inscrites sur un document de référence « le livre vert » publié en juillet 2001 par la commission européenne destinée à « promouvoir un cadre européens pour la responsabilité sociale de l'entreprise ».

Le livre blanc a été publié en juillet 2002. La communication de la commission européenne ayant pour sous-titre « une contribution des entreprises au développement durable » publiée en juillet 2002 constitue le suivi du processus du livre vert⁶¹.

La commission expose une stratégie pour promouvoir la RSE qui repose sur l'aspect suivant : la commission lance Le 16 octobre 2002 le forum plurilatéral Européen sur la RSE composé de représentants du patronat européen, de réseaux d'entreprises (groupements), des

⁵⁷ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit.*

⁵⁸ Commission Européenne, *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001, page 3. Disponible sur le site : <http://www.bnpparibas.com/fr/...durable/textes/promouvoir-RSE.pdf>

⁵⁹ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit.*, p.67

⁶⁰ RODIC Ivana ,*op.cit.*, p.46

⁶¹ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit.*, p. 31-34- 35

syndicats de salariés, de groupement de consommateurs et d'ONG. Il vise à renforcer le dialogue entre les divers acteurs intéressés à inciter « la transparence et la convergence des bonnes pratiques et instruments socialement responsables ». La suite d'évaluation du forum n'a pas permis d'aboutir à une résolution consistante⁶².

En mai 2002, le parlement européen a adopté, à l'initiative du député britannique Richard Howitt, une résolution relative à la RSE comprenant notamment l'exigence pour les entreprises d'effectuer un rapport public sur leurs performances sociales et environnementales et l'institution d'une juridiction contre les abus des entreprises européennes dans les pays en développement.

La dernière communication de la commission qui date du 22 mars 2006 intitulée « mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE », est très en retrait à ce qu'avait laissé espérer le premier document⁶³.

I.5 Les collectivités territoriales :

Les collectivités territoriales sont également appelées à s'engager dans des programmes d'action visant à inscrire leurs territoires dans les préoccupations du développement durable.

Ils semblent être des acteurs importants dans la mise en œuvre du développement durable à travers la réalisation des objectifs de RIO, connues, sous le nom d'agenda 21⁶⁴ : celui-ci comprend un chapitre sur les initiatives des collectivités locales afin de les inciter à mettre en place au niveau local un projet collectif fondé sur la participation et le partenariat avec les acteurs privés et publics. Le programme vise surtout à favoriser les modes de consommation et de production économes en ressources. Le plan d'action du sommet de Johannesburg a réaffirmé le rôle des collectivités territoriales notamment dans les pays du sud⁶⁵.

Le thème du développement durable est également présent dans d'autres lois récentes touchant l'organisation et le développement des territoires : lois relatives à la solidarité et au renouvellement urbain, lois relatives au renforcement et la coopération intercommunale, lois d'orientation agricole.

II. La dynamique des acteurs de la société civile et leurs leviers :

II.1 Les ONG « organisation non gouvernementale » :

Incitées à entrer dans le jeu des marchés afin de civiliser le capitalisme (une tendance confirmée et encouragée dans les pays anglo-saxons), les ONG très connus du grand public par leurs actions militantes, dénoncent les effets de la mondialisation libérale dans les domaines sociaux et environnementaux et adoptent par cela différents comportements tout aussi offensifs

⁶² RODIC Ivana, *op.cit*, p.51

⁶³ Communication de la Commission européenne. *Responsabilité sociale des entreprises : contribution des affaires au développement durable*, COM (2006)136 final, 22 mars 2006, disponible sur le site : <http://www.europa.eu/generalreport/fr/2006/rg29.htm>

⁶⁴ Chapitre 28 de l'agenda 21.

⁶⁵ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p. 38

qu'efficaces. Ils sont allés du simple dialogue direct par rapport à l'entreprise ciblée (boycotte ou la menace de boycott « NIKE »), au lobbying⁶⁶ d'information qui s'exerce sur des hommes politiques, sur des pouvoirs publics et, plus largement, sur des décideurs, et font par cela largement appel à la communication et aux médias considérés comme un relais efficace⁶⁷.

On dénombre plusieurs organisations non gouvernementales de par le monde dont les plus connus: Greenpeace, les amis de la terre, WWF (pour le domaine de la protection de l'environnement), Amnesty International (contre la corruption), la lutte contre la faim (Action Contre la Faim), la lutte contre les maladies (AMREF Flying Doctors), la protection des enfants (World Vision), l'économie mondiale (Mouvements altermondialistes comme ATTAC), ou alors la protection de la nature (Sea Shepherd Conservation Society), Global Trade Watch...

En conflit continu par le passé, les ONG et les entreprises sont amenés aujourd'hui à créer des partenariats entre elles, ce qui redonne la possibilité aux entreprises de redorer leur image en s'affichant ouvertement auprès d'organisations très connues du grand public qui cherchent à les inscrire dans une perspective de développement durable au risque de se faire instrumentaliser, ce qui n'est pas sans inquiéter une partie. Certaines ONG en risquent même de perdre leur âme en ayant recours au financement d'entreprises afin d'assurer leurs pérennités, mais leur vigilance n'en est pas moins réduite. Les perspectives admises à l'égard de la RSE par le mouvement ATTAC-France (fruit lui-même d'un regroupement d'ONG et de syndicats) reflète assez bien cette forme d'opposition constructive⁶⁸.

II.2 Syndicat et Salariés :

Faisant parti du champ d'application des syndicats et de leurs salariés, le mouvement de la RSE a connu à ses débuts des avis largement partagés. Pour les salariés connus comme étant la richesse de l'entreprise et une de ses parties prenantes, il s'agissait d'une nouvelle mesure de la part d'employeurs visant des restructurations, une mobilité ou encore une flexibilité de l'emploi. Certains syndicats y ont vu une manœuvre patronale destinée à détourner le dialogue social, pour d'autres (CFDT, CGT) il s'agirait plutôt d'une opportunité intéressante de nouvelle régulation si, toutefois elle fait l'objet de négociations avec les organisations syndicales⁶⁹. L'organisation syndicale internationale déclara à ce sujet que si elle s'était impliquée dans ces instruments relatifs à la RSE c'était par défaut.

En effet, en raison d'une mondialisation défavorable aux syndicats et à leurs salariés et d'un rôle moindre de la part d'institutions internationales, le dialogue entre les entreprises multinationales et les fédérations syndicales s'est intensifié allant au-delà du cadre national.

⁶⁶ Lobbying : un mode d'action discret et souvent indirect, qui s'oppose aux manifestations de masse, notamment syndicales, qui mobilisent un grand nombre de personnes

⁶⁷ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit.*, p. 42- 44

⁶⁸ *Ibid.*, p. 46- 47-49-52

⁶⁹ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit.*, p. 53

Début 2008 on dénombrait plus de soixante accords-cadres internationaux délimités aux firmes multinationales originaires de l'Europe occidentale continentale (Descolanges et Saincy, 2006) dans lesquels on retrouvait des thèmes des conventions de base de l'OIT, des principes directeurs de l'OCDE et du global compact, mais également des thèmes spécifiques comme la formations, la prévention des accidents et l'épargne salariale⁷⁰.

A cet égard, l'initiative la plus inattendue arrive à travers l'épargne salariale réglementée par la loi du 19 février 2001 qui regroupa différentes confédérations (CFDT, CFE-CGT, CFTC et CGT) dans le but de donner la possibilité aux salariés de maîtriser leurs épargnes et par cela peser sur les orientations des investisseurs, favoriser l'emploi, le développement local et le financement d'entreprises les plus respectueuses en matière sociale et environnementale⁷¹.

En définitive, Les signatures d'accords-cadres internationaux constituent un pas supplémentaire dans la mise en œuvre de pratiques d'entreprises en matière de RSE. Une résolution faite de critères standards de labels impliquant des organisations syndicales sectorielles, régionales ou mondiales, qui n'en reste pas moins inquiet de sa portée craignant d'elle qu'à la faveur de la mise en avant de la RSE émerge une « *soft law* » (droit mou), faite de normes peu contraignantes risquant de se substituer au cadre légal prévalant actuellement dans les économies d'Europe occidentale⁷².

II.3 Les consommateurs :

Présentés comme étant les principaux adversaires de la RSE en cherchant des prix défiant toute concurrence, les consommateurs, aussi paradoxal que ça le soit sont les principaux acteurs en leurs âmes défendant capables d'infléchir le comportement des entreprises vers l'intégration de principes socialement responsables.

Ciblés de toutes les actions de marketing, l'attitude des consommateurs vis-à-vis du produit acheté dépend largement de l'information qu'on leurs donne, ils peuvent consommer mieux, ils peuvent consommer moins et ils peuvent refuser de consommer et dans ces cas aller jusqu'au boycott : une culture qui est loin d'être nouvelle et dont l'origine revient au pays plutôt nordique ou anglo-saxon.

En effet, les mouvements de défense du consommateur ont été, avec les fonds d'investissement « éthiques » historiquement les premiers acteurs de la société civile à faire pression sur les entreprises aux Etats-Unis.

RALPH NADER est considéré comme le moteur de l'activisme moderne des consommateurs aux Etats-Unis, celui qui contribua à faire reconnaître le mouvement consumériste des années 1960, qu'on peut considérer comme un précurseur du mouvement de la

⁷⁰ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p. 51- 54

⁷¹ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit*, p. 15

⁷² CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p. 53-58- 63

RSE. Son engagement dans la défense des consommateurs et la lutte contre la mondialisation l'amène dès 1971 à créer le public Citizen, un puissant lobby qui fera notamment campagne contre les fabricants de tabac, les assurances de santé privées, les monopoles des grands groupes de pharmacie.

Cependant, la pression des consommateurs n'en reste pas moins assez forte pour générer un changement profond des entreprises, usant de manipulation qui se traduit par un manque d'objectivité et de transparence, utilisant des valeurs liées au développement durable dans leur stratégie marketing. Une publicité mensongère qui s'interprète par l'absence d'informations crédibles chez les consommateurs citoyens qui n'en restent pas moins des consommateurs dominés par des déterminants « qui leurs fournissent, les éléments essentiels d'un mode de vie..., un ensemble de valeurs, un look, une idée »⁷³.

En définitive, l'influence des consommateurs sur les entreprises suppose une information plus fiable c'est pour cette raison que des associations de consommateurs en partenariat avec des ONG cherchent à développer des outils d'aide à la consommation responsable car la création de labels écologique et sociaux fiables reconnus et vérifiés, privés ou publics, constituent le cœur du dispositif destiné à faire progresser l'influence des consommateurs sur la RSE. Parmi les labels les plus reconnus, on peut citer : Forest Stewardship Council (FSC) qui garantit une exploitation durable des forêts, Max Havelaar pour le commerce équitable.

II.4 La presse et les médias :

Le développement durable et la RSE sont des sujets d'actualité pour les médias aussi bien généralistes que spécialisés. Il n'est pas un jour sans qu'un quotidien, un hebdomadaire, un site Internet n'y consacre un article, voire un dossier complet. Considérés comme l'une des parties prenantes à la promotion ou au discrédit de l'entreprise, ils constituent le relais d'information par excellence, pouvant jouer un rôle considérable sur l'opinion publique⁷⁴. Par ailleurs, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a favorisé la diffusion très rapide des mauvais comportements sociaux et environnementaux des entreprises qui ont généré une forte réactivité de l'opinion partout dans le monde⁷⁵.

En France, le media privilégié de diffusion reste l'internet, un formidable outil, il semble être un moyen efficace car il est visuel, donc plus facilement diffusable et mémorisable. Il comporte deux leviers d'action⁷⁶ :

⁷³ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZEELE Françoise (2004), *op.cit*, p. 58- 62- 65

⁷⁴ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit*, p.18

⁷⁵ Mhtml : file://D:\fondement théorique\ Responsabilité des entreprises » Employment an...

⁷⁶ FAUCHOUX Catherine, Le logobusting (ou casse-logo), pratique de revendication RSE?, *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, Vol. 13- Avril 2007 – p 24/47, Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : www.communication-sensible.com > ... > Tous les articles

- le premier se présente comme l'action coup de poing qui vise à dénoncer une société de ses agissements, un des modes comme on a pu le voir lors de la catastrophe de l'Erika où les publicités de total étaient détournées pour accuser le groupe d'être responsable de cette marée noire. Ces publicités ont circulé pendant des mois sur internet.

- Le deuxième mode suit plus un phénomène de modes aux deux sens du terme, Il s'agit plus de transformer un logo à des fins parodiques sans pour autant dénoncer un travers ou une non application de la RSE par un grand groupe. Pour ce cas de figure, le support de communication est le vêtement, en effet se sont bien souvent des tee-shirts ou l'on peut lire « mad'intosh » qui fait référence à Macintosh d'appel ou « totalement irresponsable, finalement coupable ».

Cette nouvelle tendance qu'est le « casse-logo », le « logobusting » en anglais est promise à un avenir florissant, il offre la possibilité aux ONG ou à tout individu de dénoncer des activités d'une société non conforme aux valeurs éthiques et sociale en se servant de l'image du groupe.

II.5 Les riverains :

Il s'agit de toutes les personnes qui vivent au tour des unités de production et qui peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de cette activité économique.

Les collectivités locales et les riverains peuvent influencer sur les entreprises et leurs actions locales. Les entreprises engagées dans la RSE ne peuvent négliger les populations locales et les conséquences de leurs actions sur le bassin d'activité.

CHAPITRE II

THEORIES ET OUTILS DE LA RSE

Section 1 : Approches théoriques de la RSE

Afin de mieux appréhender l'ambiguïté du concept de responsabilité sociale, de mieux comprendre les divers facteurs qui poussent à son intégration dans la stratégie des entreprises, il est primordiale d'analyser les dispositifs de sa mise en œuvre sous l'éclairage des différentes théories qui se présentent ci-dessous sous différents angles de vue regroupées, et selon trois niveaux de lecture⁷⁷.

La première, fondée sur une approche classique, économique et libérale de la firme : la responsabilité de l'entreprise dominée par les relations avec ses actionnaires mais aussi la responsabilité de l'entreprise dépendante à l'égard de ses ressources (acteurs externes, fournisseurs de ressources pour son activité)⁷⁸. La deuxième fondée sur la théorie des parties prenantes qui en matière de responsabilité sociale est omniprésente et place l'entreprise au cœur d'un réseau de relation avec un ensemble de parties prenantes. La troisième utilise le prisme des théories sociologiques néo-institutionnel qui réinsère l'entreprise au sein d'un champ social et affine ses décisions stratégiques dans une recherche de légitimité et de conformité aux valeurs dominante de la société.

Cependant, avant de présenter ces différents fondements, il nous semble important de vous rappeler les « critiques violentes » auxquelles le concept de responsabilité sociale a dû faire face avant de s'imposer, car si ce dernier est vu par ses adeptes comme un système de mesures qui, à long terme, peut apporter aux entreprises des avantages substantiels, Ses opposants par contre le voient comme un système de mesures *anti-corporate*⁷⁹.

I. Les fervents opposant de la RSE

I.1 La vision de Milton Friedman :

En 1970, l'économiste Milton Friedman⁸⁰, lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait : « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude »⁸¹

Monétariste par vocation, il devient par la suite le leader de la doctrine néolibérale dont le *credo* est « le profit est le seul critère de toutes les valeurs ». Dans le livre « *Capitalism and*

⁷⁷ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.109, p.93

⁷⁸ PEYRON Vérane, *op.cit*, p. 12

⁷⁹ RODIC Ivana, *op.cit*, p.51.

⁸⁰ Milton FRIEDMAN : Economiste américain, chef de l'école monétariste

⁸¹ Milton FRIEDMAN, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 September 1970, pp. 32-33. Cet article est également disponible sur le lien <http://www.colorado.edu/.../friedman-soc-resp-business.html>

Freedom »⁸², il a sévèrement critiqué, entre autres, la nouvelle tendance à ce que la responsabilité sociale soit incluse dans la stratégie des corporations, tout en affirmant que les managers de cette façon détruisent les fondements d'une société libre. Selon lui, les managers devraient penser à « *make as much money for their stockholders as possible* ».

S'étant déclaré comme défenseur du CFP (*Corporate Financial Performance*), Friedman estimait que dépenser de l'argent pour quelque chose qui donne des résultats douteux n'était absolument pas dans l'intérêt des entreprises. Il en découle que de telles affaires ne sont pas *fair-play* envers les actionnaires. Selon lui, il ne faut pas dépenser de l'argent (gaspiller une partie du profit) sur tout ce qui est relatif à la RSE.

A propos de l'attitude développée envers l'argent, il a aussi énoncé quelque chose de très descriptif : « Personne ne dépense l'argent de quelqu'un d'autre aussi consciencieusement que le sien » : L'entreprise qui gagne de l'argent sait mieux que quiconque d'autre comment continuer à le placer (afin de se faire d'avantage de profit)⁸³.

Ne cédant jamais à ses principes, Les déclarations de Friedman ont suscité un débat qui a fait rage dans les cercles dirigeants, aux Etats-Unis et dans le monde entier, dans les grandes institutions universitaires et politiques.

I.2 Le point de vue de Théodore Levitt :

Levitt rappelle qu'un système capitaliste où règnent la démocratie et la liberté personnelle doit être fondé sur une société pluraliste dans laquelle le pouvoir est décentralisé et où peut exister une diversité d'opinions.

Au sein de ce système et en vertu de ses divisions institutionnelles, la fonction de l'entreprise, et même son essence, est de produire des profits. D'après Levitt, s'il existe un problème ce n'est pas tant que l'entreprise soit trop orientée vers les profits, mais bien qu'elle ne le soit pas assez. Ce n'est qu'en cas de défaillance des lois du marché à mener vers le bien public que l'intervention de l'Etat est justifiée⁸⁴.

L'entreprise doit reconnaître ce rôle à l'État, mais doit le combattre s'il tente de s'immiscer dans ses activités, jusqu'à s'opposer aux lois qui la gênent. Tant que l'Etat et l'entreprise demeurent séparés, ils peuvent se combiner au grand avantage de la société.

C'est à ce type de configuration sociale que risquerait de mener le discours de la responsabilité sociale corporative⁸⁵.

⁸² Milton FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, p. 133.

⁸³ Tiré de Martin WOLF, « Sleep-Walking with the Enemy: Corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation », *Financial Times*, 16 mai 2001.

⁸⁴ Theodore LEVITT : Professeur à l'université de Harvard, théoricien de la globalisation

⁸⁵ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit.*

II. La firme « nœud de contrat », cadre conceptuel de la RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrit dans l'approche contractuelle de la firme. Une vision issue des théories des droits de propriété, des coûts de transaction, et de l'agence : l'organisation fonctionne comme un centre de contractants chargés de gérer de façon centralisée l'ensemble des contrats nécessaires à la production⁸⁶, telle une personne morale ayant noué des contrats avec diverses parties prenantes ayant chacune ses propres objectifs⁸⁷, un nœud de contrat explicite dans lequel les contrats sont censés être complets et où les shareholders sont les uniques créanciers résiduels⁸⁸.

En effet, Si au départ, JENSEN et MECKLING considèrent que la firme est un nœud de contrats, associant la firme et l'ensemble des différents apporteurs de ressources (les membres de l'équipe), leur objectif limité, – expliquer la structure de financement –, les conduit à ne retenir qu'un modèle simplifié réduit à deux relations d'agence, représentant le lien entre dirigeants et actionnaires et entre la firme (représentée par les dirigeants et les actionnaires) et les créanciers financiers⁸⁹.

Tout cela nous amène au constat suivant à savoir que : l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise doit être directement profitable aux actionnaires. Le model qui s'en suis va nous aider à mieux appréhender cette vision, il nous permettre également à savoir qui sont les agents à même de mener cette mission.

II.1 Le Shareholder model (centré sur l'actionnaire) :

Pour Milton FRIEDMAN et les économistes néoclassiques de l'école de Chicago, la responsabilité sociétale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités légales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires, il revient à l'état d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes⁹⁰.

Pour inscrire la mise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions d'entreprise, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. Pour ne pas remettre en cause la priorité de l'objectif de rentabilité, la plupart des discours managériaux relatifs à la RSE invoquent une perspective de profit « à long terme »⁹¹, cette dernière est notamment réaffirmée par JENSEN [2002] qui en invoquant la

⁸⁶ BARET Pierre, « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s)? », XVIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007, Université Poitiers, disponible sur le site : <http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-.../at.../article.pdf>

⁸⁷ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p. 33.

⁸⁸ ROUSSEAU Stéphane, TCHOTOURIAN Ivan, Théories contractuelles de la firme : Théorie du nœud de contrats et Théorie de l'agence, Mercredi 28 février 2007, disponible sur le site : http://www.droit-des-affaires.blogspot.com/.../thories-contractuelles-de-la-firme_5992.html

⁸⁹ CHARREAUX Gérard, Quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Février 2002... , disponible sur le site : <http://www.u-bourgogne.fr/leg/wp/010401.pdf>

⁹⁰ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*.

⁹¹ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *ibid.*, p.95

primauté de la vision actionnariale soutient que l'accroissement à long terme de la valeur de marché de l'entreprise devrait, sous certaines conditions, entraîner celle du bien être collectifs.

Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires (M. JENSEN et W. MECKLING, 1976). Or, dirigeants et actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différente et agissant de façon à maximiser leur utilité respective : compte tenu des risques importants encourus par les dirigeants leur intérêt d'entreprendre des investissements moins risqués est plus rentable à court terme que ce qui serait souhaitable du point de vue des actionnaires qui peuvent quant à eux diversifier leur portefeuille⁹².

D'autres chercheurs, spécialisés en '*organizational behaviour*', ont élaboré, à partir de 1989, la théorie dite de l'intendance ('*stewardship theory*'), plus particulièrement centrée sur la question des motivations du dirigeant (Donaldson & Davis 1989, Donaldson 1990). Si la théorie de l'agence apparaît particulièrement bien adaptée dans des situations où les cadres affichent des comportements individualistes et de maximisation de leur propre fonction d'utilité, la théorie de l'intendance ne l'est pas moins si l'on se propose d'envisager les situations où le dirigeant donne la primeur à l'intérêt général⁹³.

Une telle situation devient envisageable lorsque le manager peut tirer une satisfaction personnelle de la réussite même de l'organisation qu'il dirige. Dans de telles circonstances, la théorie de l'agence devient inopérante, voir même contre-productive, si l'on admet que certains systèmes de contrôle du dirigeant, mis en place dans une optique d'agence, peuvent engendrer un climat de suspicion globalement négatif. En définitive, la latitude discrétionnaire du dirigeant ne doit pas être systématiquement limitée, mais bien au contraire étendue. Cela permet d'établir une organisation plus performante dans l'intérêt partagé des différentes parties prenantes et des différents groupes d'actionnaires.

Partant du constat que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders) peuvent mettre en péril sa survie, l'organisation devra ajuster ses actions en fonction de l'environnement dont elle dépend : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources s'inscrit directement dans cette optique.

II.2 La RSE s'inscrit dans la théorie de la dépendance à l'égard des ressources :

La théorie de la dépendance des ressources affirme que la pérennité de l'organisation (entreprise, administration, association...) dépend de son aptitude à gérer les demandes des acteurs sociaux dont elle dépend pour sa survie [PFEFFER et SALANCIK, 1978]⁹⁴. Dans ce

⁹²GARDE Nathalie, Théorie de l'agence - Théories institutionnelles et Gouvernance, Publié le 6 mars 2005, disponible sur le site : http://www.gouvernance.canalblog.com/...theorie_de_l_agence/index.html

⁹³TREBUCQ Stéphane, La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003, Crefige - université Paris-Dauphine, disponible sur le site : <http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo.../trebucq.pdf>

⁹⁴CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZEELE Françoise (2004), *op.cit.*, p.96

cadre, la qualité de la stratégie d'une entreprise et l'intégration de critères sociétaux dans cette stratégie sont acceptables à l'aune des critères posés par les acteurs externes, (Le Joly, 1998) suggère de « Coopter » des administrateurs externes, représentant des parties prenantes qui offriraient à l'entreprise, leur expertise, leurs ressources financières ou même leur caution⁹⁵. Ces critères sont différents des critères internes d'efficacités ou de rentabilité ; par exemple pour avoir le droit de s'implanter dans une zone donnée et d'y prélever les ressources nécessaires à son activité (*licence to operate*), une entreprise doit à la demande des autorités locales, y construire des infrastructures routières et sanitaires⁹⁶.

Les implications en matière de RSE sont larges puisque les ressources de l'entreprise sont relatives, par exemple, au capital financier, aux ressources humaines (attractives pour des salariés compétents) ou aux clients (risque de boycott des consommateurs ou de cessation des commandes d'un client important si l'entreprise ne respecte pas les normes imposées par ce client)⁹⁷. Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, aligne ses actions à leurs demandes, gère les contrepouvoirs et tente de les influencer afin de réduire sa vulnérabilité et les incertitudes. L'aspect souvent contradictoire des demandes sociétales donne une certaine marge de manœuvre aux dirigeants qui peuvent « manipuler » à leurs guises. La « légitimité sociale », concept au cœur des théories néo-institutionnelles, devient une ressource stratégique dont dépend l'organisation pour sa survie⁹⁸.

Tout en restant compatible avec une logique de rentabilité, on voit donc que la théorie de dépendance à l'égard des ressources implique, contrairement à la théorie néo-classique, une responsabilité sociale, c'est-à-dire la prise en compte des attentes de certaines parties prenantes dans l'activité de l'entreprise : celle-ci doit s'engager dans la responsabilité sociétale lorsqu'elle est contrainte de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources dont elle a besoin. Cette perspective est élargie dans le cadre de la théorie des parties prenantes.

⁹⁵ CHARLES MARTINET Alain, REYNAUD Emmanuelle., *Entreprise durable, finance et stratégie*, *Revue française de gestion* 2004/5, n°152, p. 133, disponible sur le site : www.cairn.info/load_pdf.php?id_article=rfg_152_0121

⁹⁶ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit.*, p.33

⁹⁷ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit.*, p.96.97

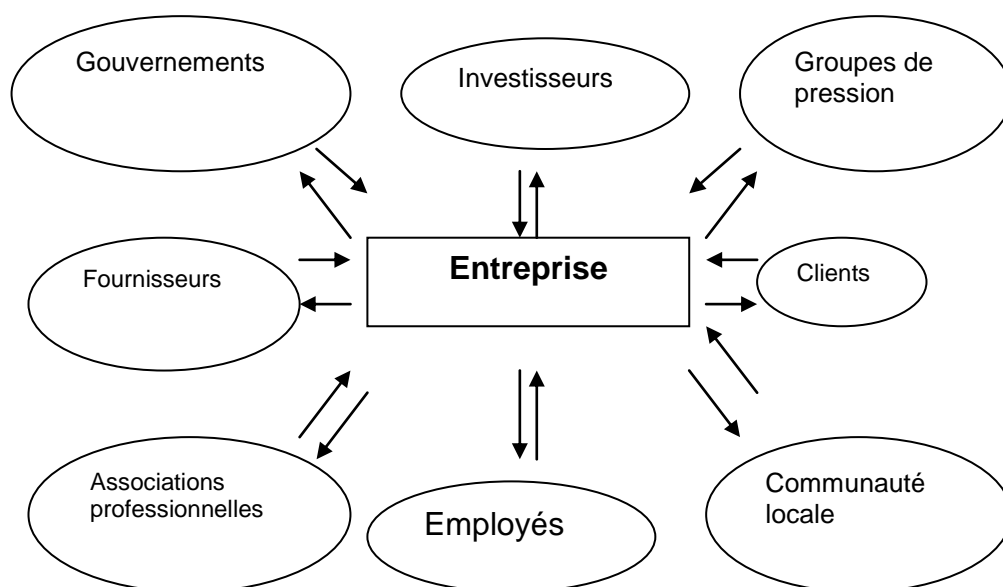
⁹⁸ DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *op.cit.*, p. 34

III. La théorie des parties prenantes «Une référence incontournable pour la RSE»

La théorie des Stakeholders est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) qui sont marqués par une crise conflictuelle entre actionnaires et dirigeants.

L'objectif principal de la TPP est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires⁹⁹.

Les parties prenantes



Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69

Il semble qu'ANSOFF (1968) soit le premier à avoir employé le terme de TPP dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs¹⁰⁰.

L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs.

⁹⁹ MERCIER Samuel, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, disponible sur le site : www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-152-cd.pdf

¹⁰⁰ BARET Pierre, *op.cit*, p.3

La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée «Stockholder Theory», qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires¹⁰¹.

¹⁰¹ *Ibid.*, p.2

III.1 Origines et définitions du concept de partie prenante :

Faisant l'objet d'attentions croissante et de réflexion multiples qui toutes fois ne l'exempte pas de nombreuses critiques, le concept de parties prenantes apparaît dans l'ensemble de la littérature académique ou managériale comme indissociable à la RSE. Il a d'abord été mobilisé en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (BLAIR, 1995 ; CHARREAUX, 1997, 1999 ; CHARREAUX et DESBRIERES, 1998 ; WIRTZ, 1999 ; dossiers spéciaux dans *Gestion*, Vol. 23, n° 3, 1998 et dans l'édition 2000 du *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*)¹⁰².

Employé pour la première fois en 1963 au sein du *Stanford Research Institute*. Le terme de *stakeholder* provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise¹⁰³. La volonté de jouer la distinction anglaises *stackholders* versus *shareholders* (actionnaire) ne peut être transposée en français et La traduction « parties prenantes » n'est pas unanimement reconnue ; certains préfèrent parler de « parties intéressées » ou de « porteurs d'enjeux »¹⁰⁴.

Toutefois le concept de PP ne s'est véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de FREEMAN : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984). Ce dernier lui donne un sens très large et le définit comme : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme ». Les définitions données par les différents acteurs sont aussi plus au moins larges, donc plus ou moins opératoires : HILL et JONES [1992] les présentent comme : « des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise », quant à CLARKSON il les définit comme suit : « personnes ou groupes de personnes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme »¹⁰⁵.

Afin de mieux cerner le concept et faciliter l'identification des PP, plusieurs auteurs en proposent des typologies¹⁰⁶:

- il est possible de distinguer notamment les PP primaires (c'est-à-dire celles qui sont impliquées dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) ; les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral : comme les medias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société [CARROLL, 1989]. Les parties prenantes primaires sont représentées comme les partenaires de

¹⁰² *Ibid.*, p.1

¹⁰³ MERCIER Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Paris : Edition la découverte, 2004.p. 10.Tiré d'un mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes par Madame RODIC Ivana.

¹⁰⁴ Par exemple dans le guide SD 21000 (cf. *infra*, chapitre 8).

¹⁰⁵ GOND Jean-Pascal, MERCIER Samuel, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, p. 379-399, disponible sur le site : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome1/gond_mercier.pdf

¹⁰⁶ MERCIER Samuel, *op.cit*, p. 5.

l'entreprise alors que les parties prenantes secondaires entrent dans une vision élargie qui réinsère l'entreprise dans la société, ils peuvent ainsi avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

- Les parties prenantes volontaires ou involontaires [CLARKSON, 1995] : parties prenantes volontaires qui acceptent en général (contractuellement) d'être exposées à certains risques, les parties prenantes involontaires subissent le risque sans n'avoir noué aucune relation avec la firme.

Mitchell et al. (1997) ont identifié sept types de PP selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

- Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme.
- La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance par la société en vertu d'un contrat, d'un droit moral ou d'un risque supporté du fait de l'activité de l'entreprise.
- L'urgence caractérise les parties prenantes qui demandent une attention immédiate.

Ses typologies sont très présentes dans les approches instrumentales de la RSE.

Tout ce que nous venons de voir ci-dessus est fondamentalement centré sur une description des relations entre l'organisation et son environnement.

La question fondamentale qui traverse la théorie des parties prenantes voire de la RSE, est celle de la justification ou de la légitimation de la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises [MERCIER, 2006]¹⁰⁷.

Alors Pourquoi et comment intégrer leurs attentes dans les décisions de l'entreprise ? Quels enjeux ?

Les réponses théoriques apportées par DONALDSON et PRESTON (1995, p. 74) recensent trois utilisations de la TPP : descriptive, instrumentale et normative. Ces dernières s'inscrivent dans deux paradigmes opposés qui définissent deux types de représentations de la RSE : une vision « orientée business », utilitariste, « la RSE comme un outil », et une vision « orientée éthique », normative, la « RSE comme un idéal » [PASQUERO, 2005].

¹⁰⁷ CAPRON Michel, « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques », 2007, Colloque international « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise », Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen. Disponible sur le site : <http://www.fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/michel%20capron.pdf>

La vision « orientée business » présente la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes comme une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (notamment pour les actionnaires)¹⁰⁸ : La gestion stratégique des PP ne constitue donc qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (CLARKSON, 1995 ; HILL & JONES, 1992).

Cette vision managériale est à l'origine de la théorie de FREEMAN et se trouve dans les approches descriptives et instrumentales de la théorie. FREEMAN (1984) indique que la TPP porte sur le comportement des dirigeants en réponse aux PP : les actions sont analysées en examinant les menaces ou bénéfices potentiels posés par les différentes PP (comprendre les PP et les diriger de façon stratégique) ; l'approche instrumentale s'inscrit dans la perspective de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. JONES (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs PP sur la base de la Coopération et de la confiance mutuelle, s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas (dans le sens où les coûts liés à l'opportunisme ou à sa prévention diminuent)¹⁰⁹. Les attentes des parties prenantes vont servir de base aux critères d'évaluation de la performance RSE. Cette approche instrumentale des parties prenantes sert de cadre à la quasi-totalité des dispositifs et référentiel de management et de notation de la RSE. La prise en compte de l'intérêt des parties prenantes est justifiée par la convergence à long terme des intérêts des différents groupes de parties prenantes (vision partenariale de la gouvernance).

La vision « orientée éthique » se centre sur les obligations morales de la firme à l'égard des parties prenantes. Dans l'approche normative de la théorie des parties prenantes, l'intérêt des parties prenantes possède une valeur intrinsèque et l'entreprise est redevable envers la société. L'article d'EVAN et FREEMAN (1988) nous paraît être fondateur de cette approche. Ils formulent les deux principes de management suivants :

- l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses PP. Celles-ci doivent être reconnues et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ;
- les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les PP¹¹⁰.

Dès que ses dirigeants reconnaissent l'existence et la légitimité de plusieurs groupes de parties prenantes, ils doivent faire rentrer les attentes de ces groupes dans l'objectif de l'entreprise. L'analyse « éthique » de décision de l'entreprise devient un processus clé. Cette vision s'inscrit dans une représentation relationnelle de l'organisation fondée sur des contrats justes, qui supposent que les conflits d'intérêt peuvent se résoudre en assurant une maximisation des intérêts de chaque groupe : l'entreprise doit donc se comporter en agent moral : en mesurant sa chance de se trouver en position de force, elle doit chercher à promouvoir l'équité entre les

¹⁰⁸ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit.*, p.37-38

¹⁰⁹ BARET Pierre, *op.cit.*, p.7-8

¹¹⁰ BARET Pierre, *ibid.*, p. 9-10

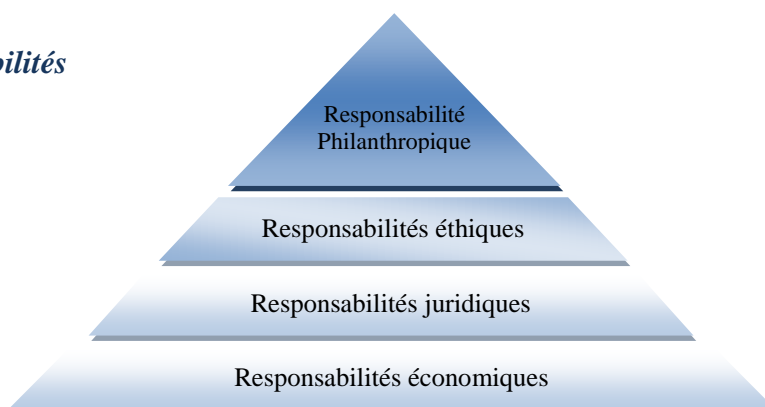
différentes PP (Freeman, 1998, p. 179)¹¹¹. Cette approche conduit à reconsidérer la nature de la firme. DONALDSON et DUNFFEE [1999] affirment l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société qui confère à l'entreprise l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

La théorie des parties prenantes constituent le cadre de référence dominant pour les théories de la RSE.

Comme stipulé au chapitre I, le concept RSE affirme les obligations de l'entreprise envers la société au-delà des obligations légales et économiques [BOWEN, 1953]. Parmi les très nombreux articles consacrés à la responsabilité sociale des entreprises, notamment aux Etats-Unis, il est possible de distinguer trois courants¹¹² : le courant moraliste éthique « business éthique », le courant « business and society » (ou courant contractuel-sociétal), et le courant du « social issue management » : ces courants ne sont pas opposés et se confortent même mutuellement ; ils partagent l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise et également bon pour la société. La pyramide se présente en quatre niveaux de responsabilité (économique, juridique, éthique et philanthropique) qu'on a illustrée auparavant d'« Archie B. CARROLL » : l'un des auteurs les plus connus du courant *Business and Society*, constitue un cadre de référence dans le monde anglo-saxon¹¹³.

La pyramide des responsabilités de Carroll

Source : Carroll [1979]



Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : la satisfaction des deux premiers est exigée de la société, celle de troisième est attendue et celle du quatrième est désirée. Le découpage en quatre niveaux de la responsabilité, hiérarchisés en fonction d'un critère privilégiant l'économique, ne se rend certainement pas compte de la complexité de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il ignore en particulier les interactions existant entre les différents niveaux (par exemple : effet bénéfiques d'un comportement philanthropique sur les résultats économiques) et les arbitrages. Parfois douloureux, entre des réalisations sociales et la recherche de performance économique. En outre il apparaît discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation du profit. Ces niveaux, croisés avec les différents groupes

¹¹¹ BARET Pierre, *idem*, p. 11

¹¹² CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p.102, C .Gendron « enjeux sociaux et représentation de l'entreprise ».

¹¹³ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p. 38-39

de parties prenantes, peuvent servir de référence pour définir les différentes catégories de performance sociétale à évaluer. Si l'approche de Carroll intègre l'éthique, elle ne reste pas moins assez encrée dans la vision instrumentale¹¹⁴.

On peut remarquer que l'ensemble des théories de la RSE qui se fondent sur la théorie des parties prenantes supposent que l'on peut par des contrats justes, obtenir une convergence entre les finalités de l'entreprise et les attentes des diverses parties prenantes. Elles s'inscrivent dans la vieille « utopie agoniste », c'est-à-dire dans le refus de reconnaître l'antagonisme entre les parties prenantes [PESQUEUX, 2006]. Or les finalités sont difficilement conciliables et les attentes des différents acteurs sont souvent conflictuelles, ce qui limite sensiblement la portée de ces approches.

III.2 Les limites de la théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes construit une représentation segmentée de la responsabilité sociale de l'entreprise, la mise en scène des parties prenantes au niveau pragmatique et instrumental est illusoire¹¹⁵.

En effet, La prise en compte des parties prenantes par les dirigeants est limitée par l'urgence des problèmes, par les pressions, et par les systèmes d'information dont ils disposent. L'influence des parties prenantes dépend donc de la perception des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, notamment lorsque celles-ci sont contradictoires. Ce qui ne manque pas de déplaire aux dirigeants qui voient leurs latitudes managériale augmentée en application du vieil adage « divisé pour mieux régner », cette limite est également dénoncée par les tenants de la théorie néoclassique comme le renforcement du risque d'opportunisme des dirigeants qui ne focaliseraient plus uniquement sur les attentes des actionnaires.

Par ailleurs la question des acteurs choisis comporte une limite en elle-même car elle renvoie à une vision réductrice de la RSE qui nous emmène à nous poser les questions suivantes : qu'en est-il des parties « qui ne prennent pas en compte » les parties prenantes muettes (faune, flore), les tiers absents (générations futures, victimes potentielles...), qu'en est-il des valeurs ou des intérêts des parties prenantes trop faibles pour être représentées ? Dans le processus en cours d'élaboration de la norme ISO 26000, la question de la mise en œuvre de la RSE par l'approche « parties prenantes » a largement été débattue ; il a été souligné que cette dernière ne permettait pas de couvrir la totalité des enjeux significatifs du développement durable (*stakes without holders*).

Ce problème renvoie à la question : peut-on affirmer que les intérêts de chaque groupe peuvent converger vers le bien commun et à l'intérêt général comme il a été mentionné dans la théorie des parties prenantes ?

¹¹⁴D.J WOOD, 1991, p. 691-718. Tiré des deux livres de CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004, 2007), *op.cit*, p.104-39.

¹¹⁵ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p.40.42

On sait depuis Condorcet que la somme des préférences particulières ne font pas une préférence collective ; sauf à s'en remettre à une conception purement utilitariste, la somme des intérêts des parties prenantes à supposer que ces intérêts soient convergents, ne peut correspondre à l'intérêt général étendu comme l'intérêt de la société. Il faut donc se tourner vers une autre approche théorique susceptible de concevoir au niveau global ce qui constitue les biens communs mondiaux, biens essentiels permettant d'assurer la survie et la production des sociétés humaines (protection de la couche d'ozone, garantie d'approvisionnement mondial en eau, réduction de la pauvreté). On pourrait alors concevoir une responsabilité globale de l'entreprise qui définirait les enjeux clé d'une politique de RSE par rapport aux contributions ou aux atteintes à la production et à la préservation des biens mondiaux, et d'un développement planétaire durable.

Les justifications de la RSE proposées par les théories contractuelles et la théorie des parties prenantes confèrent à l'entreprise un rôle de régulation sociale qui organise les interactions entre les divers acteurs, mais elles ne prennent pas en compte le rôle des règles, des valeurs et normes sociales sur la construction des attentes des parties prenantes. Ces approches essentiellement fonctionnalistes, analysent les comportements effectifs comme des réponses aux attentes ou aux pressions des groupes d'acteurs, mais elles ne permettent pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements comme tentent de le faire les théories sociologiques.

IV. La firme encadrée dans la société «Cadre conceptuel sociologique de la RSE»

Ces approches reposent sur une représentation de l'organisation qui est totalement insérée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. Les théories sociologiques néo-institutionnelles assurent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise. Elles soulignent l'importance de la dimension symbolique et cognitive et intègrent les attentes conflictuelles des différentes parties prenantes. Les dirigeants mettent en œuvre des stratégies d'image et de conformité symbolique ou effective avec ces valeurs afin d'assurer la légitimité de l'entreprise.

IV.1 La légitimité «valeur clé de la RSE» :

La question de la légitimité est consubstantielle de l'ordre social. La conception wébérienne constitue la base théorique de tous les travaux sur ce thème. Elle repose sur l'adhésion des personnes au caractère rationnel –légal, traditionnel ou charismatique du pouvoir. La légitimité rationnelle légale repose sur la croyance en la force de la loi et des règlements. L'approche néo-institutionnelle s'inscrit dans cette lignée. Elle affirme l'importance des instructions, systèmes stables et légitimités de règles, de normes et de valeurs, pour expliquer les faits sociaux et économiques. Elle analyse le processus d'institutionnalisation et le processus de la construction sociale de la légitimité.

La légitimité des entreprises née au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles, qui les pousse à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures. L'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus, à une organisation rationnelle.

SUCHMAN (1995) présente une synthèse des travaux des sociologues néo-institutionnalistes et définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales »¹¹⁶.

L'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible ; c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles. Ces actions sont considérées comme « allant de soi ». Dans ce contexte, un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peuvent se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier ; ils existent parce qu'il serait impensable de faire autrement (OLIVER, 1991). Par ailleurs La légitimité est symbolique : dans un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes obtiennent un soutien sans évaluation précise de leurs actions ; lorsque l'organisation a appris à paraître selon les critères convenus, ses activités réelles peuvent être différentes des apparences, surtout s'il est difficile de mesurer les résultats (MEYER et ROWAN, 1977). La fréquence de l'emploi des termes « transparence », « réputation », « développement durable », « entreprise citoyenne » dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes.

VI.2 Le processus d'institutionnalisation de la RSE :

Les organisations sont contraintes par leur environnement qui agit par le biais des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts ou de l'opinion public (SCOTT, 1987). En se conformant aux attentes sociales, les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et à construire un « isomorphisme » des entités constituantes. Les managers vont consciemment ou inconsciemment se conformer aux règles, normes et valeurs de leur environnement, sous la pression de trois sources de contraintes institutionnelles : coercitives, normatives, mimétiques ; ces contraintes vont conduire les organisations à être de plus en plus semblables [DI MAGGIO et POWELL, 1983].

- Les contraintes coercitives sont imposées par la loi ou la réglementation. Elles sont assorties de sanctions. Elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs que la société a traduites dans la loi.

¹¹⁶ M. C. SUCHMAN, « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, 1995, p. 572. Tiré du livre de CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.105

- Les contraintes normatives sont en général édictées par les milieux professionnels ; les normes ne comportent pas de sanctions mais elles orientent les comportements ; elles définissent des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires ; la formation est l'un des vecteurs les plus importantes de contraintes normatives.
- Les contraintes mimétiques conduisent les organisations à en imiter d'autres, considérées comme des modèles, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu.

Les réponses de l'entreprise aux contraintes institutionnelles s'analysent en trois grands types de comportement : la conformité totale ou partielle, l'évitement et la manipulation. Ces dernières peuvent être déclinés dans le temps et correspondre à diverses étapes de la stratégie de l'entreprise.

L'anticipation de la conformité peut conférer à l'entreprise un avantage de légitimité, mais la conformité peut être effective ou symbolique : face à des attentes contradictoires des différents groupes sociaux, la repense de conformité n'est souvent que partielle. Elle peut être négociée, différée dans le temps, mais elle doit respecter l'esprit et la forme des attentes sociales.

Les comportements d'évitements déguisent la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité ; les règles apparemment rationnelles fonctionnent comme des mythes que les organisations mettent en place pour acquérir ou maintenir leur légitimité. Les structures formelles, les procédures ne sont pas liées au fonctionnement réel des organisations, destinés à répondre aux attentes de l'environnement institutionnalisé¹¹⁷. Ainsi, la promulgation d'un code d'éthique, l'apposition sur les produits d'un label auto proclamé ou la création d'un poste (de directeur du développement durable) peuvent s'inscrire dans cette démarche de conformité apparente lorsque les audits sont rares et les sanctions faibles, les activités apparentes peuvent être largement différentes des activités réelles.

Les comportements de manipulations sont définis comme (une tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations). Parmi ces comportements, on peut citer les pratiques de lobbying auprès des pouvoirs publics ou dans les comités de pilotage qui définissent les normes, ou bien la mise en lumière d'actions ponctuelles d'améliorations environnementales ou sociales sur un site pour détourner l'attention de problèmes plus importants sur d'autres sites.

Les représentations de la RSE lues au travers de ce prisme sont donc le résultat d'actions symboliques tendant à créer une « réputation ». La réputation signale le statut social de l'entreprise dans un contexte d'asymétrie d'information. Les signaux émis par la frime sont relayés par médias qui forment le jugement des publics et donc influencent en retour les attentes

¹¹⁷ J. W. MEYER et B. ROWAN, "Institutionalized Organization: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology*, vol.83, n°2, 1977, p.340-363. Tiré du livre de CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.105.

des parties prenantes. L'importance de la réputation dans les actifs immatériels de l'entreprise intègre largement le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociétale.

En conclusion, les cadres fournis par les théories économiques et sociologiques permettent de structurer les approches de la RSE en fonction de deux grandes perspectives : d'une part, une perspective fonctionnaliste où des acteurs rationnels cherchent à maximiser des utilités convergentes en mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels ; d'autre part, une perspective de construction sociale, où l'encastrement dans un réseau social conduit l'entreprise à rechercher une légitimité symbolique, malgré des attentes conflictuelles et contradictoires des acteurs du champ organisationnel.

Section 2 : L'instrumentalisation de la RSE

L'introduction des dimensions environnementales, sociales et sociétales dans le pilotage de l'entreprise et la recherche de légitimité par celle-ci ont généré ces dernières années le foisonnement, le développement et la standardisation d'une multitude de dispositifs. Elle donne lieu à deux objectifs: Le second censé construire la crédibilité de l'entreprise¹¹⁸ et le premier se proposant comme un objectif pédagogique d'aide au management : un dispositif d'assistance à la mise en œuvre des stratégies de développement durable au sein de l'entreprise répondant à une terminologie commune facilitant les relations notamment avec les fournisseurs voir les autres parties prenantes et permettant de définir les mesures de performances¹¹⁹.

La mobilisation de bon nombre d'acteurs autour de l'instrumentalisation de la RSE à permit la création de différents référentiels dont l'utilisation à donner lieu à des audits par une tierce partie éventuellement à une certification pour un établissement (ISO14001, ISO 9001, EMAS, SA 8000, OHAS 18001...) ou un label pour des produits.

Ce besoin d'assurance et de garantie concernant la qualité sociale ou environnementale est affirmé généralement par des règles d'accréditations variables qui n'en restent pas moins assez peu transparentes. Quelque grands cabinets de vérification (comme Veritas, SGS, ITS...) effectuent ce type de mission, mais les grands cabinets d'audit (les *big four*) sont encore très prudents pour se lancer dans la démarche¹²⁰.

Ceci étant face à la profusion d'instruments et au manque de légitimité de certain acteurs une confusion règne et une question subsiste : est-ce que l'existence d'un grand nombre d'initiatives non harmonisées et de procédures de contrôle, ne joue pas contre l'efficacité de la RSE ?

Il nous semble que plus les acteurs et les instruments de la RSE sont nombreux, plus la pression qui s'exerce sur les entreprises est importante. Il est de plus en plus difficile aux grandes entreprises d'ignorer leurs responsabilités. Alors que certains auteurs considèrent qu'il est nécessaire d'établir une hiérarchie claire des différents acteurs et instruments, d'autres comme le professeur Peter DRAHOS sont d'avis qu'« il faut laisser se multiplier les contrôles (ONG, pouvoirs publics, associations de consommateurs, etc.) sans chercher à les hiérarchiser »¹²¹. Sans doute, les entreprises subissent plus de pression ce qui les rend certainement plus attentives au respect de leurs engagements.

¹¹⁸ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.150

¹¹⁹ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007) ; *op.cit*, p.93

¹²⁰ *Ibid.*, p.97

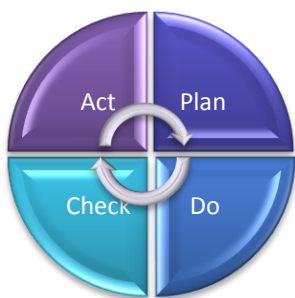
¹²¹ F DRAHOS Peter, « Des contrôles multiformes », *Courrier de la planète*, Vol. 4, no. 64, 2001, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, disponible sur le site : <http://www.courrierdelaplanete.org/64/article3.html>

I. Les normes ISO pour l'amélioration de la RSE :

L'Organisation internationale de normalisation (ISO)¹²², associant 170 pays, a été créée à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Quoique d'application volontaire, les normes ISO sont largement respectées au niveau international par le secteur public comme par le secteur privé. La première génération de normes ISO concernait les normes techniques (watt, cartes, etc.) et une deuxième génération sont les normes de gestion (ISO 9000 et suivantes - management de la qualité, ISO 14000 - management environnemental, OHSAS 18001 - management de la sécurité au travail).

Tous les modèles normalisés reposent sur l'approche cybernétique Classique De la roue de Deming : « Plan_Do_Check_Act »¹²³

PDCA de Deming



- Engagement de la direction au travers une politique affirmé. Cet engagement doit être, dans les systèmes standards, communiqué au sein de l'organisation par un document écrit et se traduire par la fixation d'objectifs et une allocation des ressources.

-Planification des objectifs associés à cette politique : la planification comporte une identification des domaines d'actions, un diagnostic de la situation, une fixation d'objectifs précis, un système d'information sur les attentes des acteurs et les dispositifs législatifs.
- Mise en œuvre des dispositifs présentés dans le plan : la mise en place Mobilise toutes les ressources financières et humaines et tous les modèles mettent en avant la formation du personnel et la mise en place de procédures opérationnelles et de système de suivi des performances par des indicateurs constituent les étapes traditionnelles du processus.
- Verification et évaluation des résultats et progrès: le suivi des résultats et l'audit des procédures conduit à des actions qui permettent une « amélioration continue » mots clé de toute démarche ; l'ensemble des actions sont analysées au travers de processus qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise.
- L'amélioration continue évite la définition d'un niveau acceptable de performance car elle privilégie l'évolution, ce qui est un générateur d'un management actif.

¹²² Voir : <http://www.iso.org>

¹²³ COSTEDOAT-LAMARQUE Martine, SARRAUTE-SOLETCHNIK Cécile, La qualité en pratique: Pas à pas vers une démarche réussie, Paris : Edition : Le Moniteur des pharmacies, 2009, Page 37.

Des outils d'auto diagnostic ont également été conçus pour permettre aux dirigeants d'apprécier leurs performances au regard de leur responsabilité sociétale et de définir des objectifs d'améliorations. Parmi les référentiels les plus connus on peut citer le **bilan sociétal** qui a été conçu en 1990 par le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale) dans une perspective de développement durable¹²⁴. Ce bilan est un outil d'aide à la décision et à la concertation (faisant figure d'un support de dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise) qui emprunte le modèle du bilan social en y ajoutant une liste d'indicateurs sur les rapports à l'environnement physique, humain et social. Il repose sur un outil d'auto-évaluation croisée ; il est demandé aux groupes d'acteurs concernés par une action de répondre séparément à une grille de questions identiques comportant 450 questions recouvrant neuf domaines qui seront par la suite évalués à l'aune de quinze critères¹²⁵. Il en ressort un profil sociétal global de l'organisme, un rapport de synthèse qui sera présenté au dirigeant et qui lui permettra d'avoir une image de son organisation.

Le bilan sociétal a été expérimenté par d'autres organisations ne relevant pas du secteur de l'économie sociale et ce dans différents pays européens ; l'expérimentation a montré que la grille pouvait être pertinente : dans ces cas il apparait néanmoins que le leadership du dirigeant est déterminant.

Au-delà des outils d'autodiagnostic, SD 21000 en France et le Project SIGMA au Royaume-Uni que nous allons développer ci-dessous proposent des dispositifs plus ambitieux qui conduisent à une standardisation globale du management de la RSE. Considérées comme le niveau le plus abouti des référentiels de système de management RSE, ces lignes directrices construisent une représentation pragmatique de la RSE et mettent en sens ce concept pour les entreprises, notamment les PME.

¹²⁴ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.162

¹²⁵ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p.95

Les dispositifs normatifs de mise en œuvre de la RSE : l'assistance à l'assurance

Investisseurs socialement responsables (ISR)	Autres parties prenantes
Notation déclarative	Réputation

R Rapport= représentation de l'entreprise				
Niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application	Qui est concerné ?	Dans quels objectifs ?
2. Audit externe du rapport	AA 1000 AS ISAE 3000	Fiabilité du système d'information, conformité aux référentiels	Producteurs de l'information et auditeurs externe	Donner une assurance modérée ou raisonnable de la pertinence du rapport aux utilisateurs
1. Publication d'un rapport GRI	GRI	Assistance à l'élaboration du contenu du rapport	Producteurs de l'information et	Rendre des comptes aux parties prenantes de façon plus crédible
0. Publication d'un rapport	Libre ou respect art.116 loi NRE	Producteurs de l'information et services de communication	Producteurs de l'information et services de communication	Communication, démarche volontaire ou respect de la loi
E Entreprise				
Niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application	Qui est concerné ?	Dans quels objectifs ?
3. 3.Normes pouvant donner lieu à un audit social ou environnemental externe en vue de certification	ISO 14001, EMAS, SA 8000, OHSAS 18001	Mise en œuvre et audit de conformité aux référentiels ci-contre	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs. Auditeurs externes accrédité	Donner une assurance comptes aux parties prenantes du référentiel audité
2. Audit social ou environnemental externe	Référentiels ou code de conduite de l'entreprise	audit de conformité aux référentiels	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs. Auditeurs externes	Contrôle du groupe, détection des risques et amélioration
1. Entreprise	SD 21000, SIGMA, BS 8900, ISO26000 Bilan sociétal, perf, globale (CJD), programme européen « Dynamique PME »	Lignes directrices d'aide à la mise en œuvre de la RSE. Auto-diagnostic	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs. Consultants RSE	Assistance au management de la RSE
0. Entreprise	Aucun standard. Procédures, codes de conduite de l'entreprise	Décisions et opération de l'entreprise	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs. Auditeurs internes	pilotage de l'entreprise et contrôle interne des unit2s du groupe

II. Normes, lignes directrices de management de la RSE

Le schéma page précédente permet de se repérer dans le maquis des lignes directrices et des normes et de ne pas confondre les différents niveaux de normalisation.

Il convient tout d'abord de distinguer le plan des décisions et pratiques effectives de l'entreprise (E en bas du schéma) et celui du reporting (R en haut du schéma), c'est-à-dire de la représentation de la RSE qu'il fournit : un bon rapport ne signifie pas forcément de bonnes performances effectives en matière de RSE ! De même, il ne faut pas confondre l'audit des pratiques et du management (niveau E entreprise) et l'audit des rapports (niveau R).

A chacun de ces plans correspondent des standards et des lignes directrices pour aider au pilotage de la RSE (SD 21000, SIGMA, ISO 26000...) ou pour aider à définir le contenu du rapport (GRI). Dans chaque plan, il existe des niveaux différents de standardisation des pratiques, de visibilité et de crédibilité dans les informations diffusées. On passe du niveau 0 (aucun dispositif standard, des outils purement internes) au niveau 1 qui met en œuvre des lignes directrices d'aide et d'assistance aux managers ; les niveaux 2 et 3 mettent en œuvre des standards pouvant donner lieu à des audits et à des certifications par des tierces parties, destinées à donner aux parties prenantes l'assurance que le management répond bien au référentiel ou que les informations diffusées dans le rapport sont fiables. Les première et deuxième sections de ce chapitre se situent dans le plan de l'entreprise, la troisième est consacrée au reporting et à la diffusion d'information sociétale.

II.1 Standardisation du cycle de management RSE : De SD 21000 à ISO 26000

La standardisation des systèmes de management n'est pas nouvelle. Les systèmes de management de la qualité (ISO 9000) et de l'environnement (ISO14000 ou EMAS) constituent la référence pour la construction des nouveaux standards de la RSE qui se présentent ainsi :

La SD 21000 : publié en 2003 par l'AFNOR, au cours d'un processus de consultation multipartite, elle est conçue comme un guide et donc non-certifiée¹²⁶ elle propose des lignes directrices pour aider à la mise en œuvre d'une stratégie incluant dans ses finalités le développement durable et la responsabilité sociétale. Elle développe un processus qui suit les étapes PDCA. La conception de la RSE sous-jacente à SD 21000 est clairement fondée sur les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes en vue « de développer durablement sa performance. »

Le projet SIGMA est un référentiel établi notamment par le BSI, institut de normalisation britannique, en partenariat avec le ministère du commerce et de l'industrie : ils analysent les impacts de l'activité de l'entreprise selon cinq « capitaux » (naturel, humain, industriel, commercial et financier) et proposent des outils de pilotage comme des tableaux de

¹²⁶ Outils, normes et notations en faveur de la RSE, disponible sur le site : www.wikipedia.org/.../Responsabilité_sociale_des_entreprises

bord et des outils de *reporting* et d'audit fondés sur le cadre **AA 1000** c'est à dire très orientés vers les parties prenantes. Cette logique « parties prenantes et bonne pratiques » est très présente dans la nouvelle norme BS 8900 publiée en 2006 par le BSI¹²⁷.

Le besoin d'une harmonisation afin de favoriser la mise en œuvre d'un concept par essence international a conduit l'ISO à lancer en 2005 le processus d'élaboration d'une norme RSE.

ISO 26000 est considéré comme le future référentiel « universel » qui permettra de faire le tour de la question du développement durable et de la responsabilité sociétale d'une organisation¹²⁸ (entreprise, collectivité, association,...etc.). Ce document dont la sortie finale est prévue en 2010 définit les concepts, les principes, les domaines fondamentaux et la mise en œuvre opérationnelle d'une démarche de responsabilité sociétale.

II.2 Certification et labellisation sociale et environnementale : *La recherche de confiance*

Dans le domaine de la certification sociale, le système le plus connu en Europe reste (*Social Accountability standard*)

La SA 8000 : lancée en 1997 par le *Council of Economic Priorities*, basé à New York organisme regroupant des firmes, des ONG et des analystes indépendants¹²⁹. Éditée dans la même année et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant. La SA 8000 est la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, dont les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement. Les entreprises certifiées SA 8000 s'engagent ainsi à ce que leurs fournisseurs et sites de production partout dans le monde assurent des conditions de travail justes et éthiques. Se prévalant de la caution d'organismes internationaux leur crédibilité dépend non seulement du référentiel, mais aussi de la qualité des audits effectués pour vérifier la conformité des sites aux normes prescrites. Ceci étant loin de faire l'unanimité notamment en France et dans les pays en développement, Cette démarche n'en reste pas moins selon L'AFNOR un dispositif privé élaboré par des organismes privés ce qui revient à dire nés en dehors des organismes de normalisation¹³⁰.

Dans le domaine de la certification environnementale, La publication de la norme **ISO 14001**¹³¹ en 1996 (révisée en 2004) a été d'une grande importance. Elle prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental, elle vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la

¹²⁷ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *op.cit*, p.96

¹²⁸ <http://www.boutique-formation.afnor.org/...responsabilite-societale/enjeux.../c1853>

¹²⁹ Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site www.sa-intl.org/

¹³⁰ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.175

¹³¹ Plus d'informations sur la norme ISO14001 sont disponibles sur le site www.piloter.org/.../Normes-developpement-durable.htm -

contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles. Cette norme permet la certification et incite l'adoption des meilleures technologies disponibles.

La norme ISO 14001 a souvent été mise en concurrence avec la norme européenne EMAS¹³², celle-ci étant volontiers soutenue par les ONG et les syndicats parce que donnant dans ses processus une place aux ouvriers et aux citoyens. Elle est également plus ouverte pour ce qui est de communiquer ses résultats à l'extérieur.

Le règlement EMAS définit les exigences pour mettre en place un SME (un système de management de l'environnement). Plus complet que ISO 14001, il impose notamment que les objectifs d'amélioration fixés soient vérifiables et exige une communication environnementale.

L'entreprise est tenue de mettre à la disposition des parties intéressées une déclaration environnementale. Les indicateurs de performance opérationnels, environnementales et de management sont autant d'outils de communication. Ils seront donc compréhensibles et sans ambiguïté.

III. Codes de conduites :

Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs¹³³. L'intérêt pour les entreprises est d'anticiper toute initiative des pouvoirs publics : réduire aussi bien le risque de réactions négatives que le risque de ternir leur image¹³⁴.

D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption - notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises¹³⁵.

La Commission a suggéré que les codes de conduite :

- Aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ;
- Incluent des mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité ;
- Associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi;

¹³² Plus d'informations sur Eco Audit EMAS sont disponibles sur le site www.emas.org.uk

¹³³ *Librement d'après Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit., p. 26.*

¹³⁴ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit.*, p.170

¹³⁵ Communication de la Commission européenne. *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, op.cit., p. 18.*

-Assurent la diffusion des bonnes pratiques des entreprises européennes.


Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement. Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT.

Les systèmes de contrôle des codes de conduite sont très divers (effectuer des audits par des équipes interne, par des ONG, ou faire appel à des cabinets d'audit spécialisés).l'audit externe a l'avantage de fournir, à priori, une garantie d'impartialité¹³⁶.

IV. Les labels environnementaux et sociaux

Un label est destiné à certifier qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel (« le cahier des charges ») et fait l'objet de contrôles, cette similitude se matérialise par l'apposition d'un logo sur le produit qui permettra aux consommateurs de s'informer sur les conditions de fabrication ou encore sur le comportement des entreprises qui en sont dotées. Par exemples, la norme ISO 14024 définit les éco-labels officiels « norme environnement et éco-labels européens » qui garantissent à la fois la qualité d'usage du produit, ses caractéristiques écologiques et le fait d'avoir été certifié par une tierce partie.

Venant principalement de la société civile (alors que l'initiative de certification provient des milieux économiques) la formule à toute fois l'avantage d'être une incitation plutôt qu'une sanction et provoque une coopération entre les fabricants et les importateurs, ce qui devrait en principe en accroître l'efficacité¹³⁷.

Parmi les labels écologiques, seul l'Eco label européen établi par la Commission européenne en 1993 et révisé en 2000, et symbolisé par un logo distinctif de qualité environnementale - la Fleur  :

- Est reconnu dans toute l'Union européenne, en Norvège, au Liechtenstein et en Islande ;
- Est obligatoirement certifié par un organisme indépendant ;
- Tient compte de tous les impacts environnementaux d'un produit, depuis l'extraction des matières premières à la fin de vie (l'approche dite «du berceau à la tombe»).

L'Eco label européen est toutefois estimé comme peu porteur par la Commission de l'Union européenne qui en tire un bilan précaire : peu de labels accordés, et peu présents à l'esprit du grand public.

A la différence de labels environnementaux pour lesquels il existe de nombreuses initiatives nationales (*Ecocert, Nordic Swan*), le label social est prévu par la loi uniquement en Belgique.

¹³⁶ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2004), *op.cit*, p.171- 176

¹³⁷ *Ibid.*, p.177.179

En effet, la Belgique favorable à la labellisation sociale, a adopté et commencé à appliquer en janvier 2002 une législation « destinée à promouvoir la production responsable » qui a essentiellement pour objet d'encadrer les labels de manière à les rendre plus lisibles et plus crédibles. Par cette loi, il est permis aux entreprises sur une base volontaire d'utiliser des labels pour des produits dont la chaîne de fabrication respecte les huit conventions de base de l'OIT. Les entreprises désireuses d'obtenir le label pour leurs produits sont dans l'obligation de donner toutes les informations demandées et prouves que leurs sous-traitants et fournisseurs respectent les conventions de l'OIT. Un organisme de contrôle accrédité fournira un rapport à un comité multipartite de sélection (ONG, syndicats, entreprises) qui rendra un avis motivé au ministre des affaires économiques, habilité à octroyer le label.

Les critiques autour des labels (sur le fond) portent essentiellement sur trois points :

- l'impacte potentiel est limité (et le restera probablement) car les initiatives sont circonscrites à des niches spécifique du marché de détail ;
- si la labellisation atteint son but elle devient un objet de marketing : le produit satisfait une clientèle aisée qui se donne ainsi bonne conscience ;
- la labellisation permet au gouvernement (et aux organisations internationales) de rejeter le problème de normalisation sociale internationale sur les ONG et les organisations de consommateurs et conduit, de fait, à la privatisation d'un bien public, en l'occurrence l'identification de la qualité sociale d'un bien de consommation.

V. L'audit des rapports de développement durable

A une époque où les labels sociaux publics commencent à apparaître, où les labels privés prennent de l'ampleur, et alors que l'on recense des centaines de codes de conduites, les questions de l'existence et de l'efficacité des systèmes de contrôle (ou de monitoring) ainsi que la question de la fiabilité de l'audit sociale, se posent avec acuité¹³⁸.

L'objet de l'audit d'un rapport RSE peut être soit la vérification de la robustesse du système de remontée et de consolidation des informations et de leur exactitude par rapport à des faits précis, soit la pertinence et l'exhaustivité des informations, en fonction des objectifs de l'entreprise ou des parties prenantes. Les cabinets qui audient le rapport « développement durable » d'un grand groupe sont en général les commissaires au compte en charge de l'audit financier.

La commission est sensible à ce problème et précise dans sa communication du 2 juillet 2002 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, que le défi primordial des codes de conduite est d'en assurer une application, un suivi et un contrôle efficace de cette application. En ce qui

¹³⁸ Sabine FRANÇOIS, Smf13 - L'audit Social Le Groupe One (asbl) : groupe de recherche et d'action sur le développement durable et le développement économique local, disponible sur le site : [http:// www.groupeone.be/docs/smf13.pdf](http://www.groupeone.be/docs/smf13.pdf)

concerne les labels, elle en appelle au respect de critères communs pour la formulation et l'évaluation des pratiques sociales.

En effet, c'est l'efficacité du système de contrôle ou d'évaluation des pratiques de l'entreprise qui crédibilise les codes de conduite et les labels, en particulier lorsqu'il s'agit du respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail dans des entreprises (filiales, sous-traitants, fournisseurs) localisées dans des pays dont les lois sociales et le respect des droits de l'homme sont bafoués.

V.1 Mécanisme et déroulement d'un audit social :

L'audit social dans son sens large est une démarche d'examen approfondi du management d'une entité dans ses effets sociaux internes et externes. Les raisons de commanditer un audit social sont diverses. Il peut s'agir de :

- Vérifier la conformité d'une organisation ou d'un système de management à des règles ou des critères énoncés dans un référentiel (dans le cas d'un label) ou d'un code de conduite.
- Evaluer l'efficacité ou l'efficience d'une organisation ou d'un système de gestion.
- Evaluer ou définir une politique sociale ou des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.
- Evaluer la faisabilité d'un projet ou d'un programme

Nous nous intéresserons ici aux audits sociaux qui visent à comparer les pratiques sociales de l'entreprise au référentiel ou au code de conduite.

Le référentiel d'audit contient au minimum un contenu normatif : il précise les droits sociaux et les règles spécifiques que l'entreprise doit respecter concernant les conditions de travail ; il est souvent basé sur les conventions OIT. Un référentiel devrait contenir des critères clairs et précis qui permettent de vérifier le respect des normes, ce qui n'est pas toujours le cas, en particulier dans les codes de conduites.

Les auditeurs accrédités travaillent selon une méthode ou un guide qui leur fournissent des indications sur :

- L'organisation de l'audit.
- La récolte et l'archivage des informations.
- Les personnes à rencontrer et sur le déroulement des rencontres.
- Les éléments à vérifier au moyen d'une check List, et entre autres sur les preuves objectives à rechercher.

L'audit comprendra une phase de préparation qui permettra à l'auditeur d'informer l'entreprise sur le déroulement de l'audit, de s'informer sur le système de management, de récolter

les documents écrits, de prendre contact avec les interlocuteurs autres que les travailleurs de l'entreprise qui pourront lui fournir des renseignements utiles, etc.

Pendant l'audit proprement dite, l'auditeur utilisera des sources d'informations variées et veillera à apporter le plus de preuves tangibles possibles. Les sources généralement utilisées sont les suivantes :

- Des documents écrits provenant de l'entité sur laquelle porte l'audit (exemples de contrats, registre des employés et des salaires, statistiques des accidents, accords signés avec les représentants des travailleurs, rapports d'inspection sur les conditions de santé et de sécurité, etc.)
- Des entretiens avec les membres de la direction sur l'organisation du travail, le système de gestion, etc.
- Des interviews avec les travailleurs sur le lieu de travail et en-dehors, à propos de leurs conditions de travail.
- Des entretiens avec des organisations locales pertinentes telles que les organisations syndicales, les ONG, les inspecteurs du travail, ...

L'audit donne lieu à un rapport écrit sur le degré de conformité entre la pratique sociale de l'entité et le contenu normatif du référentiel. Ce rapport peut être complété par une proposition de plan d'actions correctives, permettant au site de se conformer ultérieurement au référentiel utilisé lors de l'audit.

V.2 La question de la fiabilité :

La fiabilité de l'audit social dépendra bien entendu de sa qualité intrinsèque, mais également de son contexte : à quel stade du contrôle de la mise en application des normes a-t-il été réalisé ? Par qui a-t-il été commandité ? Qui utilise les résultats de l'audit ? Qui aura accès au rapport final de l'audit ? Est-ce que l'auditeur est financièrement indépendant de l'entreprise ? Est-ce que les travailleurs ont été informés de la procédure d'audit ? Comment ont-ils été informés ?

La qualité d'un audit dépendra donc bien évidemment en premier lieu du choix de l'auditeur.

Sa formation et ses compétences en matière d'audit social doivent être prises en compte ; l'auditeur certifié offre en principe toutes les garanties à ce niveau-là.

Il doit être le plus indépendant possibles des entreprises qu'il contrôle : des relations financières multiples compromettent son indépendance ainsi que des relations d'intérêts d'une manière générale.

Sa connaissance des procédés de fabrication spécifiques à l'industrie qu'il audite lui permettra d'éviter des conclusions hâtives sur la sécurité et la santé des travailleurs qui manipulent des produits dangereux qu'ils ne connaissent pas.

Sa connaissance du contexte local est également primordiale : il doit au minimum connaître la législation en vigueur dans le pays, maîtriser la langue des travailleurs pour pouvoir les interroger.

La qualité de l'audit est liée à la multiplicité des sources utilisées et à l'implication de toutes les parties prenantes dans l'audit : les syndicats – s'ils existent, des ONG en relation avec l'entreprise et bien sûr des travailleurs.

La relation de confiance que l'auditeur établira avec eux sera très importante.

A cet égard, les travailleurs ne parleront de leurs conditions de travail que s'ils sont sûrs qu'ils ne seront pas victimes de leurs déclarations. La première règle est donc bien entendu d'assurer la confidentialité, et d'effectuer si possible les entretiens en dehors du site de production. De plus, des relations à long terme établies avec les ONG et les syndicats permettront de renforcer la confiance.

VI. Transparence et évaluation externe

VI.1 Le reporting RSE :

Le *reporting* RSE peut être défini comme la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités. Ces informations sont soit intégrées au rapport financier, soit publiées séparément sous la forme d'un rapport souvent intitulé « rapport développement durable ». La diffusion d'informations environnementales et sociales se fait également sur les sites internet des entreprises.

La transparence est devenue la vertu cardinale à l'aune de laquelle s'apprécie la responsabilité. Élément clé dans le mécanisme de la gouvernance, la reddition constitue un dispositif important dans les relations entre les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes¹³⁹.

Cependant si deux entreprises sur trois parmi les plus grandes mondiales et dont les impacts et les risques sont les plus forts ou les plus médiatisés publient un rapport « développement durable », d'autres plus cachées, notamment les PME et les sociétés non cotées, sont presque totalement absentes du champ étudié et ne publient rien.¹⁴⁰

Ceci nous amène à nous interroger sur les enjeux théoriques de leurs publications. On constate alors que les producteurs du rapport RSE sont, en fait, face à deux impératives difficilement conciliables : rendre des comptes selon des normes de qualité de l'information (contrôler les dirigeants en les incitant à plus de transparence : approche qui met en avant la « théorie de l'agence » que nous avons vu auparavant), et construire un récit de légitimation en période de crise, ou pour améliorer sa réputation.

¹³⁹ Michel CAPRON & Françoise QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *op.cit.*, p.100

¹⁴⁰ *Ibid.*, p.101

Le *reporting* comme dispositif de la RSE présente des avantages mais a des limites notamment en matière de coûts générés par sa mise en place (estimé entre 100 000 et 800 000 dollars) et la définition de son périmètre d'action.

Afin que les notations sociales et environnementales des entreprises aient de la valeur et par voie de conséquence que l'investissement socialement responsable ait des fondements sérieux, il faut des règles précises de reporting, c'est notamment le cas du sujet que nous allons traiter ci-dessous qui tente une normalisation du reporting sociale : Une information normalisée répond à des principes et des règles qui lui assure la qualité requise pour ses utilisateurs et permettent une vérification.

VI.1.1 Globale Reporting initiative :

Si les entreprises savent depuis plus d'un siècle rendre des comptes sur leur situation comptable et financière, pour ce qui est de la réalité sociale, elles en sont encore loin¹⁴¹. Pour beaucoup de chefs d'entreprises, les contenus des rapports publiés restent pour l'essentiel déclaratifs. Ils évitent de présenter les points faibles et occultent les problèmes. Par conséquent, ils leur aient pratiquement impossible d'établir des comparaisons sur plusieurs années. C'est pourquoi Cela devenait de plus en plus clair qu'il fallait créer un système unique de *reporting* à l'échelle mondiale.

La globale reporting initiative (GRI) apparait actuellement comme la plus avancé et la plus visible auprès des instances nationales ou internationales se préoccupant de RSE. Sa présence dans les discours relatifs à la normalisation du contenu des rapports de développement durable est incontournable. Elle se donne pour mission de rendre le reporting de développement durable comparable au rapport financier.

Lancée en 1997 par le CERES, la *Global Reporting Initiative* (GRI) a été jusqu'en 2002 un projet sous l'auspice du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Aujourd'hui, elle est une organisation indépendante avec son siège à Amsterdam. Ses membres sont entre autres: *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), *New Economic Foundation* (NEF), *Council on Economic Priorities* (CEP, aujourd'hui *Center for Responsibility in Business*) et d'autres.

La GRI se présente avant tout comme une organisation « multipartite prenante » (expert des entreprises, syndicats, ONG, investisseurs, cabinet de comptabilité et d'audit) qui est en charge d'élaborer et de mettre à jour des *lignes directrices* pour les entreprises qui veulent se lancer dans la rédaction d'un rapport sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités.

La troisième version des lignes directrices a été publiée en octobre 2006, elle traduit une évolution vers la normalisation plus précise et plus concentrée sur les attentes des investisseurs et

¹⁴¹ PEYRON Vérane, *op.cit.*

Plus d'informations sur GRI sont disponibles sur le site www.globalreporting.org

des agences de notation extra financière¹⁴². Ce qui ne minimise en rien la primauté donnée aux attentes et à la consultation des parties prenantes qui reste au cœur de la démarche.

Au niveau technique, la GRI propose une normalisation à *minima*, ce qui a pour beaucoup d'entre eux contribué à son rapide succès. En principe, la GRI propose un cadre international et flexible d'indicateurs. Elle traite des relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Les *lignes directrices* sont créées de façon flexible et avec plusieurs options, ce qui facilite passablement son application par les entreprises, sans expériences sophistiquées suffisantes. Ces lignes peuvent être appliquées d'une manière non officielle pour que l'entreprise en question puisse rapidement introduire dans ses activités le principe de transparence. Les organisations qui ne remplissent pas encore toutes les exigences requises, ont le droit de mentionner que leurs rapports sont « en accord » avec les *lignes directrices*, mais dans ce cas précis, elles doivent remplir un minimum de ces exigences¹⁴³.

Dans tous les cas, la GRI insiste sur le fait que les rapports doivent remplir trois critères : *fiabilité, clarté, équilibre, qui correspondent aux principes sur la qualité de l'information*.

Le système de GRI contient des indicateurs de performance économique, sociale et environnementale applicables à toutes les entreprises- les *core indicators*. Le calcul de chaque indicateur est présenté dans un protocole technique qui décrit sa procédure de construction.

Ses travaux ont abouti à la rédaction d'un guide regroupant les principales règles à respecter en matière de *reporting* de la RSE. La GRI a recensé onze grands impératifs, regroupés en quatre catégories : les principes concernant le processus de rédaction du rapport ; ceux ayant trait au périmètre du rapport (exhaustivité, pertinence) ; ceux garantissant la fiabilité des données ; les derniers assurant l'accès au rapport.

En tant que standard de *reporting* sociétale le GRI comporte cependant des limites : l'ambiguïté des critères de performance entre intérêt générale, intérêt des parties prenantes non financières et intérêt des investisseurs reste un problème non résolu ; les entreprises, en choisissant comme cible privilégiée les investisseurs, hiérarchiseront *de facto* leurs enjeux en fonction des risques et des opportunités pour la performance économique.

Pour que la crédibilité des *reporting* sociaux soit à un niveau supérieur, il est indispensable qu'ils soient audités. La question est alors posée sur la méthode utilisée, l'indépendance des auditeurs et leurs compétences.

Parmi les acteurs de la RSE, nous trouvons **les agences de notation** qui évaluent les politiques RSE des entreprises pour les investisseurs institutionnels. De nombreux pays possèdent des agences spécialisées de ce type : *SAM* en Suisse, *AVANZI* en Italie, *EIRIS* au Royaume-Uni, *VIGEO* en France etc.

¹⁴² Michel CAPRON & Françoise QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *op.cit*, p.104.106

¹⁴³ RODIC Ivana, *op.cit*, p.77.

La notation extra-financière :

Elle consiste à se faire attribuer par une agence spécialisée (dite agence de notation ou *derating*) une note évaluant la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise¹⁴⁴. La notation sociétale est souvent présentée comme l'équivalent de la notation financière. Créé récemment, les plus anciennes n'ont qu'une dizaine d'années, chacune de ces agences a sa méthodologie propre, qui lui permet d'attribuer la note sur la base de l'analyse des documents publics de l'entreprise, de questionnaires qu'elle lui adresse, voire d'entretiens avec certains de ses responsables (Cf. le guide et l'addendum « Guide des organismes d'analyse sociétale » édité par l'ADEME pour comprendre leurs pratiques).

Il existe deux types (et deux marchés) de la notation :

- La notation déclarative : l'agence va établir une note de l'entreprise, que celle-ci soit d'accord ou non, et l'agence vend cette information à son client : un gestionnaire de fonds, qui, sur la base de la note, pourra décider ou non d'intégrer l'entreprise dans un fonds éthique par exemple, ou un investisseur institutionnel qui pourra apprécier les risques sociétaux et environnementaux qui pèsent sur l'entreprise (et donc *in fine* sur sa valeur boursière) ;
- La notation sollicitée : dans ce cas de figure, c'est l'entreprise qui est cliente de l'agence, et qui lui passe commande d'une analyse de la traduction financière des risques sociétaux et environnementaux inhérents à son activité. L'entreprise choisit (ou non selon l'agence) ensuite de garder cette information confidentielle ou au contraire de communiquer en interne, comme facteur de mobilisation des salariés ou des actionnaires, ou en externe, notamment dans son rapport de développement durable.

On peut synthétiser les intérêts de la notation extra-financière :

- C'est un moyen d'évaluer la qualité de gestion de l'entreprise et ses projets ;
- Pour l'entreprise, cela constitue une sorte de tableau de bord, qu'elle peut suivre dans le temps, l'enjeu pour elle étant d'améliorer (ou de maintenir) sa note ;
- C'est une évaluation faite par un tiers, donc *a priori* objective, s'appuyant sur des éléments tangibles reconnus, opposables aux tiers ;
- Pour les investisseurs, c'est un indicateur de la sensibilité aux risques de l'entreprise, ce qui permet de mobiliser l'épargne vers les entreprises les plus performantes sur le long terme (donc celles qui maîtrisent le mieux leurs risques) ;
- Enfin, c'est un élément de communication : pour l'entreprise qui reçoit l'analyse d'un tiers sur sa propre stratégie ; pour les actionnaires et investisseurs qui ont ainsi une lecture considérée

¹⁴⁴ GAILLARDE Elisabeth, GUIGNARD Stéphanie, L'investissement socialement responsable : Etat des lieux et perspectives, La notation extra-financière, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie Service économie, Août 2004 ; disponible sur le site : <http://www2.ademe.fr/servlet/getbin?name...pdf>

comme impartiale de l'entreprise dans laquelle ils investissent ou envisagent d'investir, lecture mise en perspective avec les autres entreprises du secteur dans le cas de la notation déclarative (benchmarking).

L'exercice de la notation reste cependant une mission difficile car elle donne une réponse unique (la note) à une multiplicité de question en fonction d'une multiplicité de critères, mais elle sort de l'exercice symbolique pour se professionnaliser.

Le système de notation ne pourra être crédible que s'il repose sur des informations qualitatives et fiables produites et diffusées par les entreprises.

VII. L'investissement socialement responsable :

Thème de plus en plus à la mode, l'investissement socialement responsable (ISR) se veut plus que jamais responsable pour ses promoteurs. Et ces derniers se donnent dorénavant les moyens de son développement¹⁴⁵. Utilisé à son origine comme un instrument de boycott pour afficher son opposition, il est aujourd'hui un moyen pour les acteurs de la finance d'afficher concrètement leur engagement en matière de RSE, il est défini selon le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)¹⁴⁶ comme l'intégration des critères extra-financiers : éthiques, sociaux, environnementaux, de gouvernance (ESG) dans la décision d'investissement.

L'ISR n'est pas un phénomène nouveau : DUBIGEON y voit quatre étapes majeures :

- La première génération de l'ISR (1930-1960) était basée sur des critères d'exclusion d'ordre religieux. Le premier FSR, *Pioneer Fund*, fut créé en 1928 aux Etats-Unis par la congrégation religieuse des Quakers. Cette génération a interdit toute activité liée au tabac, à l'alcool, aux casinos, à l'armement et à la Pornographie.
- La deuxième génération de l'ISR (1960-1970 aux Etats-Unis) était davantage à orientation militante, poussée par des mouvements citoyens. Les secteurs de l'armement¹⁴⁷ et de l'énergie nucléaire étaient exclus, ainsi que les sociétés localisées dans des pays qui ne respectent pas les droits de l'homme (à l'époque, l'Afrique du Sud à cause de l'apartheid).
- La troisième génération de l'ISR (à la fin des années 80, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni) recherchait un investissement dans une vision positive de l'activité. La sélection des sociétés s'effectuait à partir de critères privilégiant celles qui étaient soucieuses de leur personnel, de l'environnement et de la qualité des produits.
- La quatrième génération (années 90) voit apparaître des investissements basés sur le dialogue, aux Etats-Unis et en Europe occidentale. L'argent devient un instrument au lieu d'être une

¹⁴⁵ « Fonds socialement responsables : une nouvelle étape vers plus de transparence », *La Tribune*, Publié le 14 janvier 2010, disponible sur le site :

www.latribune.fr/.../fonds-socialement-responsables-une-nouvelle-etape-vers-plus-de-transparence.htm

¹⁴⁶ ISR - Forum pour l'Investissement Responsable, disponible sur le site ; www.frenchsif.org/

¹⁴⁷ D'après l'Encyclopédie libre Wikipédia, le premier ISR de l'économie moderne remonte à 1971. A cette date, deux pasteurs de l'Eglise méthodiste, Luther Tyson et Jack Corbett, lancent le *Pax World Fund* pour investir dans les firmes non liées à l'armement, http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement_socialement_responsable

finalité. Quittant la logique d'exclusion des valeurs jugées indésirables, plusieurs de ces acteurs deviennent des prestataires des services auprès des fonds et des entreprises¹⁴⁸.

L'évolution historique permet ainsi de distinguer deux grandes catégories de fonds : les fonds « éthiques », construit sur des critères d'exclusions (**négative screening**), et les fonds « développement durable » élaborés sur des critères positifs de performances extra-financières. Tandis que la première catégorie est plus développée dans les pays anglo-saxons, en France en revanche le développement de fond d'ISR est presque toujours fondé sur la sélection positif (**positive screening**) : le poids de nucléaire et de l'armement dans l'univers d'investissement français rend difficile les logique d'exclusions, La majorité des investissements ISR est réalisée selon la méthode dite de « best in class », c'est-à-dire de sélection selon des meilleures pratiques. Aucun secteur n'est exclu d'office, mais les critères ESG (Environnement Social Gouvernance) s'ajoutent aux critères financiers usuels¹⁴⁹.

Les investisseurs ISR cherche aussi à influencer les pratiques des entreprises en utilisant l'activisme actionnarial, acheter ou conserver un titre et faire pression sur la société, soit par exercice des droits de vote en assemblées générales, soit par un dialogue direct avec les sociétés dans lesquelles ils investissent.

Ceci étant, les questions récurrentes sur l'ISR concernent les performances et l'évolution de la taille du marché, sachant que les chiffres que nous allons voir ci-dessous reflètent des situations très différentes selon le pays et selon la nature des pratiques ISR, car, c'est avec un retard sensible en comparaison avec les Etats-Unis que la France a commencé à appliquer le système de l'ISR. En effet, la notoriété dont bénéficie le marché américain due à son antériorité (*le premier fonds ISR américain, Pax World Fund, ayant été créé dès 1971, soit une dizaine d'années avant le premier fonds français du même type*) le fait parfois présentée comme un modèle de développement. L'investissement « éthique » y est dominant en termes de volume d'encours : la taille du marché dit ISR est théoriquement beaucoup plus importante : 12% des actifs y seraient gérés de manière socialement responsable, alors que la proportion est inférieure à 1% en France dont les encours ISR toutes catégories confondues (fonds, épargne salariale, mandats...) s'élevaient à 29,9 milliards d'euros à fin 2008 soit une augmentation de 37 % en un an. Ces chiffres proviennent de l'enquête que Novethic effectue chaque année auprès des acteurs de l'ISR¹⁵⁰. Ces encours sont majoritairement détenus par des investisseurs institutionnels (75%).

*Eurosif*¹⁵¹ estime qu'il existe trois raisons principales qui contribuent à la forte croissance de l'ISR. Il s'agit premièrement de la crédibilité dont bénéficie de plus en plus la démarche ISR au sein de la communauté financière. Deuxièmement, les réglementations relatives aux services financiers exigent davantage de transparence sur la prise en compte des dimensions sociales, environnementales et de gouvernance. La dernière raison est l'utilisation de plus en plus

¹⁴⁸ Investissement socialement responsable, le 11/12/ 2008 par Econo-Ecolo : Le guide des gestes écologiques et économiques. <http://www.econo-ecolo.org> > ... > finance – dossier sur l'investissement socialement responsable

¹⁴⁹ Michel CAPRON & Françoise QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *op.cit.*, p.56-57

¹⁵⁰ Investissement socialement responsable \Chiffres et données, Mis en ligne le : 08/06/2010, <http://www.novethic.fr/>

¹⁵¹ Eurosif est une association pan-européenne fondée en 2001 à but non lucratif, dont la mission est de développer l'ISR. Elle représente plus de 600 milliards d'euros d'actifs au travers de ses membres. <http://www.eurosif.org>.

courante par les gestionnaires de stratégies de dialogue et d'approches intégrées pouvant couvrir les demandes spécifiques des clients.

Lors de l'évaluation des performances des entreprises, les fonds reposent sur des informations extra financières. Celles-ci sont un critère relativement nouveau et leur structure est peu formalisée. Toutefois, avec l'application de la méthode de GRI, la codification de ces éléments est de plus en plus de grande qualité, ce qui rend *ipso facto* possible de meilleures évaluations.

En France le texte le plus emblématique dans le domaine de la RSE est la loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) de mai 2001 et son décret d'application de février 2002. Appliquée depuis 2003, cette loi « a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation ». Les entreprises françaises cotées devront ainsi présenter chaque année, en plus des informations comptables et financières, des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. On le voit, cette loi recoupe les objectifs des critères ESG, mais souffre de plusieurs défauts : il n'y a pas de sanctions pour les entreprises qui ne communiquent pas et ne sont pas transparentes, il y a un manque de dispositifs qui contrôlent les informations extra-financières, pas de définition précise du périmètre à étudier¹⁵².

En 2006, une nouvelle initiative de l'ONU a été promue : il s'agit des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI). A cette occasion, Georg Kell, qui est à la tête de *Global Compact*, a déclaré : « L'application de ces principes peut représenter un tournant dans nos efforts de baser le commerce global sur des valeurs universelles afin de réaliser une économie globale beaucoup plus durable ». Ces principes reposent sur l'expérience et les stratégies de l'ISR qui se sont imposées dans la pratique¹⁵³. Les Principes pour l'Investissement Responsable sont un ensemble d'engagements volontaires qui s'adresse au secteur des services financiers et incite les investisseurs à intégrer les problématiques environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) dans la gestion des portefeuilles d'investissement. Les PRI marquent la reconnaissance de l'ISR à l'échelle mondiale. Selon eux, les fonds d'investissement et les créanciers doivent :

- intégrer les problématiques ESG dans l'analyse et les décisions d'investissement ;
- intégrer les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires ;
- demander les informations relatives à ces questions aux entités dans lesquelles a lieu l'investissement ;
- assurer la promotion et la diffusion de ces principes dans l'industrie de l'investissement ;
- travailler ensemble pour accroître l'efficacité dans leur mise en application ;
- rendre compte des activités et des progrès dans cette mise en œuvre.

¹⁵²« Epargne sociale : fonds ISR, Investissement socialement responsable », articles du crédit relatifs, publié le 29 novembre 2009, disponible sur le site : <http://www.pret-credits.fr/2009/11/fonds-isr>

¹⁵³ RODIC Ivana, *op.cit*; p.66

Lors de l'inauguration de ces principes, le Secrétaire général Kofi Annan a rappelé que l'ONU se doit de respecter ses propres recommandations et a confirmé qu'elle devenait signataire des PRI.

Aujourd'hui encore et plus que jamais Les initiative ne manquent pas : L'association française de la gestion financière à présenter janvier 2010 un nouveau code de transparence pour les fonds ISR ouverts au public, une nouvelle version venant renforcer le dernier code entré en 2005¹⁵⁴. Ce code de transparence, qui devrait concerner deux cents fonds au sein de l'AFG, est assez symptomatique d'une volonté générale de séparer le bon grain de l'ivraie. Car en matière d'ISR, il y a longtemps eu à boire et à manger. Surfant sur la nouvelle problématique de l'environnement, nombre de fonds se sont souvent revendiqués ces dernières années comme « socialement responsables » sans pour autant respecter les fondements de cet investissement d'un nouveau genre.

L'objectif de l'association est clair : Les fonds signataires du présent code se doivent de donner des informations exactes en langage claire et compréhensible par un large public, adéquates et actualisés. Pour permettre à l'ensemble des parties prenantes, plus particulièrement aux investisseurs et aux épargnants, de mieux comprendre les politiques et pratiques ESG mise en œuvre dans les fonds.

C'est, entre autre, pour cette raison que Novethic a décidé en octobre de prendre le taureau par les cornes en créant un label ISR dans lequel elle s'engage à ce que les fonds ISR affichant ce label vous donnent une garantie et une confiance non négligeable, assurant que votre argent sera bien investi dans des sociétés « socialement responsables ». A cette occasion, 92 fonds sur un total de 120 candidats avaient reçu l'imprimatur.

Finalement, le débat sur et autour de l'ISR ne laisse pas indifférent compte tenu du nombre d'initiatives qui ont été prises ces dernières années ou qui sont actuellement en gestation, la forte croissance dont il fait preuve d'année en porte à croire qu'il à de beau jour devant lui. On ne sait pas encore si on peut changer la face du monde avec les fonds ISR, mais comme la exprimé AMY DOMINI l'une des pionnières de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) « La manière dont nous investissons crée le monde dans lequel nous vivons » et c'est en unissant nos efforts qu'on peut tendre vers le développement durable de notre société, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »

¹⁵⁴ La gestion française ISR renforce son code de transparence et le rend obligatoire, AFG : association française de gestion financière ; Communiqué de presse, Paris, le 12 janvier 2010, disponible sur le site : <http://www.afg.asso.fr/index.php?option...id...fr>

La RSE comme facteur correctif de la mondialisation, a réussi comme on a pu le voir à réunir autour d'elle différents acteurs allant des plus grandes institutions internationales aux simples acteurs de la société civile. Sa montée en puissance en tant que fondement de la gestion durable des entreprises lui confère le statut du plus petit dénominateur porteur de cohésion en situation de crise. Lorsque la crise éclate, la RSE est le thème majeur mis en évidence par le discours de l'entreprise¹⁵⁵. Des discours qui relèvent de l'impuissance des Etats à contrôler les activités des firmes qui atteignent des tailles de plus en plus grandes et une transnationalisation à l'échelle mondiale¹⁵⁶. Un repli de l'Etat qui n'a toutefois pas été compensé par le renforcement consécutif du secteur privé¹⁵⁷ car malgré la généralisation de bonnes pratiques dites encore «pratiques socialement responsables» bien connu du grand public, symboliques ou effectives qu'elles puissent être, cela n'a nullement empêché les tricheries et les manipulations, France Telecom n'en serait pas à l'image même de cette mascarade ! Faisant partie des 20 lauréats 2009 du palmarès « Top Employeurs France » décerné par un cabinet néerlandais, l'Institut CRF à la rubrique « conditions de travail », l'entreprise, plutôt citée ces temps-ci pour les suicides de ses salariés, a même obtenu cinq étoiles ! Jacqueline de Linares affirme que « la frénésie des grosses boîtes à vanter leurs bonnes actions finit par se retourner contre elles »¹⁵⁸.

En effet, en cherchant évidemment à se présenter sous leur meilleur jour dans leur communication RSE, donnant ainsi lieu à des actions et réactions de mieux en mieux structurées et de plus en plus organisées et concertées. Les entreprises auraient plutôt tort de sous-estimer la capacité de nuisance, car non seulement une réputation de « socialement responsable » ne les mettraient pas à l'abri d'une crise mais, qu'a fortiori pouvait l'aggraver en engendrant un effet de déception majeure. Mais si l'entreprise gère bien la crise, il se peut qu'un public initialement déçu soit plus fidèle à l'entreprise qu'un public qui ne l'a pas été¹⁵⁹. William Bourdon¹⁶⁰ est pour le moins sceptique, quant au comportement éthique des FTN, déclarant : « *D'abord il y a une multiplicité d'offres d'engagements volontaires qu'il faut décoder, décrypter, hiérarchiser. Et derrière tout ça, il y a une vaste bataille idéologique. Le marché ne se sent jamais aussi bien que lorsqu'il y a moins de lois, de normes et de juges. L'intégration de l'intérêt général par les entreprises a toujours été faite sous la contrainte : le droit syndical, le travail des enfants au XIXe siècle, le droit des femmes... Or aujourd'hui, les entreprises tentent de nous faire croire*

¹⁵⁵ LIBAERT Thierry, RSE, crise et communication, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Vol. 18- octobre 2009 – p 2/26, Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : <http://www.communication-sensible.com> > ... > tous les articles

¹⁵⁶ Michel CAPRON&Françoise QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *op.cit*, p.112

¹⁵⁷ urbain K. YAMEOGO, « L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives », master 2 professionnel management de la RSE-IAE Gustave Eiffel - Université paris 12 (Créteil), disponible sur le site : www.memoireonline.com/.../m_lemergence-de-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-afrique--etat-des-lieux-enjeu...

¹⁵⁸ DE LINARES Jacqueline, « Entreprises : la foire aux vanités », *Le nouvel observateur*, semaine du 07 janvier 2010, disponible sur le site : <http://www.hebdo.nouvelobs.com/sommaire/.../entreprises-la-foire-aux-vanites.html>

¹⁵⁹ HAMBURSIN Christine, La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise, *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, Vol. 18- octobre 2009 – p 5/26, Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : <http://www.lasco.comu.ucl.ac.be/wp/hambursinwp200904.pdf>

¹⁶⁰ William BOURDON avocat français du Barreau de Paris, spécialisé en particulier dans la défense des Droits de l'homme, des victimes de la mondialisation et des crimes contre l'humanité. Il est avocat associé depuis 1979 du cabinet Bourdon Simoni Voituriez

qu'elles sont tombées dans un tonneau magique et qu'elles sont les mieux qualifiées pour changer le monde à coups d'engagements volontaires.»¹⁶¹

Aucune règle contraignante s'étant elles-mêmes auto-déclarées protectrices des intérêts de la société civile...en intégrant différents organismes ou en adoptant un comportement socialement responsable, les entreprises ne sont en rien contraintes de rendre des comptes, si ce n'est pour gérer leur risque de réputation, et même si certaines mènent réellement des activités de responsabilité sociale, comment distinguer celle qui disent vrai de celle qui feignent la vérité.

En définitive, le thème de la RSE suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses. A ce jour, on lui reconnaît d'avoir eu le mérite de mettre l'accent sur les pratiques d'entreprises qu'on pourrait qualifier de cruelles et dévastatrices, et de remettre au goût du jour des démarches socialement responsable, incitant ainsi les directions des grandes entreprise à plus d'éthique et de moralité sincère qu'elle puisse être ou calculé. Mais la réalité complexe de la RSE renvoie toujours au cercle vicieux qui s'est créé entre le foisonnement de bonne pratique et du business qui s'en est suivi. Comment se retrouver dans le dédale des principes, des référentiels ou normes, des lois, des recommandations émanant de différentes institutions publiques ou privées, qu'en est-il vraiment d'eux? L'entreprise pourra-t-elle faire la part des choses entre déclarations et pratiques ? La RSE est-elle compatible avec un raisonnement rationnel de maximisation du profit à long terme? L'entreprise pourra t'elle apporter sa contribution dans le défi posé par la RSE qui est de déterminer les biens communs ? La RSE pourra-t-elle transcender son champ d'application et son périmètre d'action et aller au-delà des pays qui l'ont vu naître ? Pourrait-on croire en une RSE universel capable de rappeler à l'ordre l'économie mondiale ? Et dans notre cas présent qu'en est-il de la RSE en Algérie. Ces questions sont au cœur de toute réflexion de la RSE. L'avenir de la qualité des débats dépendra des capacités d'ouverture sur des processus délibératifs (un « agir communicationnel » comme le suggère Habermas) faits de dialogue et de concentration.

¹⁶¹CALVO Constant, RSE et Entreprises Transnationales, Le blog du management des RH et de la RSE , Archive pour la catégorie « Responsabilité », Dimanche 21 février 2010, disponible sur le site : <http://www.blog.adhere-rh.com/?cat=8>

CHAPITRE III
LE CONTEXTE ECONOMIQUE DE L'ALGERIE DANS LE
DOMAINE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES :
EXEMPLE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS :
CAS DE MOBILIS

Parler de responsabilité sociale des entreprises en Algérie au rythme des mutations socioéconomiques engagées est une entreprise hasardeuse. Selon une étude du Bureau International du Travail¹⁶², la situation des entreprises algériennes semble se situer aux antipodes des pratiques admises en ce domaine. Il est cependant un postulat admis par tous, la RSE est le domaine exclusif des entreprises performantes. Elle prospère dans des systèmes fortement enracinés dans la voie de développement libéral forts de leur acquis sociaux de respect des droits de l'homme, de la stabilité et de la représentativité sociale. Il est tout aussi admis que la RSE est l'initiative volontaire des entreprises qui se développent dans une dynamique de perfectionnement et de cumul de savoir-faire, de savoir produire et de savoir sécuriser le consommateur. La RSE requiert en premier lieu le respect des normes réglementaires, avant de déborder sur des normes volontaires. Partant de ce préalable, on est légitimement tenté de se poser la question : qu'en est-il des entreprises en Algérie ? Il est en effet admis dans la même étude, que la transition d'une économie administrée vers une économie de marché régie par les règles de la commercialité est très récente et tous les indicateurs de l'économie de marché ne sont pas encore mis en place. De plus, dans une économie concurrentielle inachevée, l'entreprise algérienne subit les effets pervers de la faiblesse généralisée des institutions à asseoir les mécanismes de bonne gouvernance et à restreindre les abus de la sphère informelle et la domination des relations interpersonnelles des groupes d'influence sur les impératifs de l'Etat de droit. On s'interroge dès lors comment rendre l'entreprise algérienne en mesure d'assumer son rôle d'acteur social et économique ?

Y a-t-il des mutations même mineures qui évoluent au sens d'une responsabilité sociale des entreprises ? Dans une première priorité opérationnelle, selon la même étude, il s'agit d'avancer dans les assainissements préliminaires, à travers une série de réformes multidimensionnelles structurées par ordre de priorité et engagées par les pouvoirs publics pour préparer l'entreprise à évoluer dans des conditions favorables de compétitivité, de régulation sociale et d'incitation à l'investissement. Ensuite dans une deuxième priorité, piloter les entreprises ayant répondu à l'exigence de mise à niveau pour accréditer leurs performances acquises par rapport à un référentiel international de triple qualité (le savoir-faire technique, l'organisation interne, la protection de l'environnement et la sécurité du produit). Enfin, dans une troisième priorité les entreprises accréditées seront tenues par des mécanismes de contrôle efficace à respecter les normes sociales de travail telles que décrites par les textes de lois en vigueur et non par un référentiel normatif admis universellement tel que la norme SA 8000. En effet la certification des pratiques sociales de l'entreprise suivant un référentiel normatif tel que la SA 8000 n'est pas prévue dans le système algérien de normalisation. Le contrôle de l'application des normes sociales est du ressort de l'inspection du travail et la sécurité sociale pour la déclaration des salariés.

¹⁶²BOUDJEMAA. S, « La responsabilité sociétale des entreprises », *EL Watan* : le quotidien indépendant, Edition du 21 janvier 2008, disponible sur le site : <http://www.elwatan.com/la-responsabilite-societale-des>

Ceci dit, ce constat semble être l'illustration récente d'un nouveau défi, compte tenu de la mondialisation et les accords du libre-échange avec l'Union européenne et l'OMC qui exigent, afin d'accéder à leur marché, une mise à niveau de l'entreprise algérienne par un programme de redressement lié à l'emploi, à la rentabilité, au fonctionnement conforme aux normes internationales, des systèmes de management de la qualité de la protection de l'environnement et du respect des droits fondamentaux de l'homme.

III.1 Etat des lieux :

La libéralisation de l'économie a produit des résultats appréciables en termes d'IDE. En 2002, malgré la chute généralisée qui a caractérisé l'investissement étranger en Afrique, l'Algérie a bénéficié d'un flux constant d'investissements. En effet, selon la même étude, en 2002, elle s'est classé premier pays hôte d'IDE au Maghreb et troisième en Afrique.

Parmi ces IDE il y a des multinationales connues par leur démarche RSE qui sont implantées en Algérie notamment Henkel, Danone, Peugeot, Carrefour, Renault, Suez, Société Générale, Michelin, Shell... Ceci dit, la RSE en Algérie nous renvoie à trois expériences à savoir celle des entreprises privées qui se développent dans une perspective de performances économiques et citoyennes et s'acquittent sans contrainte de leurs obligations immédiates sociales et environnementales, celle unique du groupe Sonatrach qui semble s'intégrer au développement durable et enfin l'expérience des entreprises multinationales étrangères, ayant étendu dans le cadre des IDE leur démarche RSE sur leurs filiales en Algérie. Au plan macroéconomique, l'environnement des entreprises industrielles privées n'est pas encore propice au renforcement de la compétitivité et à leur développement sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux en égard au fait que l'accès au crédit bancaire est synonyme de parcours du combattant, à la fiscalité peu incitative, au domaine du foncier industriel verrouillé, aux lourdeurs bureaucratiques, à l'insuffisance du système d'information et à la concurrence féroce des "entités" économiques informelles. Au niveau méso économique, le constat n'est pas plus attractif tant l'émiettement des associations patronales et professionnelles ne laisse aucune chance aux PME de parler d'une seule voix. S'ajoute à ceci, la faiblesse des services d'appui de ces associations, les insuffisances et lacunes des services rendus par les autres structures d'appui (CCI, bourses de sous-traitance et centres techniques d'appui), la faiblesse du système de formation continue et des cabinets conseils et autres instituts de formation, habitués à traiter avec les entreprises publiques.

Une panoplie de textes réglementaires, 67 décrets exécutifs, ont été promulgués pour la mise en application de la loi N° 01-18 du 12/12/2001 relative à la promotion des PME, notamment pour la création du conseil consultatif pour la promotion des PME, du conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance, des dispositifs de garantie des crédits en concertation avec les organisations patronales et professionnelles, de la nouvelle agence nationale de développement des PME et enfin les pépinières d'entreprises. Ce cadrage législatif est accompagné par un dispositif de mise à niveau décidé évidemment par les pouvoirs publics,

financé par l'ONUDI et l'EUROMED. C'est en réalité l'affectation financière la plus importante du MEDA. Cette mise à niveau se singularise par la mise en place au sein de l'entreprise d'un système de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation.

III.1.1 Normalisation :

Une démarche RSE devra se construire sur une notion de qualité totale conforme aux normes standard internationales qui couvrent le processus de fabrication jusqu'à la consommation finale du produit sans préjudice à la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles. Il existe en Algérie trois types de système de certification : le système de management de la qualité SMQ selon la norme ISO 9001 version 2000, le système SME du management de l'environnement ISO 14001 version 1996, le référentiel HACCP - analyse des risques et la maîtrise des points critiques, ISO 22000 relatif à la sécurité des produits alimentaires. Depuis le lancement en 2000 d'un programme d'accompagnement des entreprises pour la certification, six grandes opérations ayant permis la certification de 178 entreprises publiques et privées, 167 entreprises ont été certifiées ISO 9001 pour le système management qualité, six ISO 14001, cinq entreprises en cours de certification ISO 22 000. Une aide financière de 500 millions de dinars a été allouée pour l'application du programme de développement d'un système de normalisation.

III.1.2 Normes sociales dans les pratiques de l'entreprise :

Le développement de la PME a connu un certain essor favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Mais en dépit de leurs atouts, les PME privées présentent aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles. Cette fragilité est accentuée par le développement tentaculaire de la sphère informelle et la complexité des abus qui menacent sévèrement l'activité structurée des PME (concurrence déloyale, contrefaçon, fraude fiscale, évasion des cotisations sociale, etc...). Quelques indicateurs affichent manifestement un écart considérable entre les normes sociales et la réalité du terrain. En effet, les données issues du traitement du fichier national des établissements de l'ONS révèlent que 90 % des PME appartiennent à la catégorie des micro-entreprises avec moins de 10 salariés, leur apport au PNB reste faible (17% en 2004), sur 3 725 000 salariés déclarés à la sécurité sociale seuls 17% travaillent dans la PME et 15% de la population occupée est non déclarée. En outre, il est constaté une très faible syndicalisation des salariés des PME, entre une domination de l'UGTA sur le secteur économique public et des syndicats autonomes confinés dans le secteur de l'administration, la santé et l'éducation plus de 642 000 travailleurs des PME privées sont livrés à eux même. Selon le BIT, le travail forcé en Afrique du nord, ne touche pas moins de 260 000 personnes. Sur 6712 PME et 39 783 salariés inspectés par le contrôle employeur de la CNAS en 2004, il y a 11 632 infractions de déclaration des salaires. Cet état de fait semble totalement

paradoxal au regard des conventions de l'OIT paraphées par l'Algérie qui sont au nombre de 58 en 2005 et une cinquantaine sont actuellement en vigueur. Cependant, tout le monde s'accorde à dire que ce décalage n'est pas imputable à l'unique volonté délibérée de l'employeur mais aussi à la combinaison de plusieurs facteurs et particulièrement l'inadéquation entre la matrice institutionnelle (le rôle régulateur de l'Etat) et des situations alarmantes de la concurrence déloyale, l'expansion tentaculaire de l'emploi informel, la fraude parafiscale et l'évasion des cotisations sociales pénalisent sévèrement les entreprises structurées.

III.1.3 Revendications et liberté syndicale :

Tout le sens du travail et des luttes syndicales au cours du dernier siècle a été d'inculquer une certaine responsabilité sociale aux employeurs. Car une politique RSE se mesure par rapport aux libertés syndicales, à la non-discrimination syndicale (la mise en concurrence des syndicats réduit les chances d'un dialogue social constructif et la capacité de négociation collective). Bien que ces deux conditions soient protégées par la législation du travail, l'étendue des prérogatives du partenaire social dans l'exercice du droit syndical est confinée à la prévention des conflits collectifs et la négociation collective alors que sur le terrain des violations persistent encore, en plus de la réticence et de l'attitude hostile du secteur privé à reconnaître la représentation syndicale des travailleurs. En l'absence de mesures publiques contraignantes, ainsi que l'implication très faible des syndicats à une échelle macro sociale dans les questions ayant une incidence directe sur les droits fondamentaux, la privatisation, les dispositifs publics d'aide à l'emploi, les accords d'association, etc....

III.1.4 Normalisation comptable

Les entreprises algériennes sont jeunes, autour de 40 ans, les plus vieilles sont privées, datant d'avant l'indépendance comme Hamoud Boualem, Tamzali... La question est : ont-elles une « âme » ? Aujourd'hui, l'unanimité des intervenants sur la place publique se fait autour des normes comptables IAS ; soutenu exclusivement par de purs arguments capitalistes, ce qui ne les différencie pas plus que ces deux prédécesseurs le PC qui répondait au souci de l'administration fiscale et du PCN qui répondait au souci de la statistique économique... tous les trois critiqués pour manque d'éthique. Pour définir cette âme, il est nécessaire de mettre en place leur bonne gouvernance et définir leur responsabilité sociale (RSE), les experts algériens ne pensent qu'au bilan comptable version IAS. Or ce sont trois bilans qu'il faudra à l'entreprise « algérienne » car une entreprise ne fera la différence que lorsqu'elle révélera son « esprit propre », en s'imposant par une politique qui n'appartient qu'à elle seule, avec protection des droits intellectuels s'il le faut. A ce titre, les experts comptables et commissaires aux comptes algériens, qui sont peu nombreux par rapport au marché en expansion qui est le leur, ont du pain sur la planche s'ils ne veulent pas seulement s'en tenir « à ce qui est obligatoire ». Jusqu'à ce jour leur majorité a adopté une démarche de bureaucrates ; ils doivent innover et proposer comment faire un bilan « environnemental » et un bilan « social » ou sociétal de l'entreprise qu'ils surveillent pour le

compte de la seule administration fiscale. Certes, le comptable et le commissaire aux comptes doivent mettre en œuvre les diligences édictées par le Code de commerce et par le ministère des Finances. Mais ils doivent aussi lire les autres textes. Un fait social ou écologique peut conduire dans des conditions de marché à la faillite. Ils doivent aller au-delà des missions comptables de révision et certification des comptes classiques et faire des diligences extracomptables, en proposant de le faire sur mandat des associés en assemblée générale, de produire des rapports sur les comptes sociaux, environnementaux à définir par exemple, la promotion des énergies renouvelables, de révéler tout fait délictueux (y compris la corruption) tant au procureur de la République qu'au fisc, de certifier, après contrôle, les comptes de l'entreprise. Ils doivent vérifier si les conventions internationales ratifiées par l'Algérie en matière de droits de l'homme sont respectées, car leur violation porte atteinte aux intérêts à moyen et long termes de l'entreprise. Des fonds d'investissement de plus en plus nombreux vérifient aujourd'hui si dans le pays où ils voudraient investir, le droit de former librement un syndicat est respecté. Les commissaires aux comptes doivent également aider l'entreprise, sur mandat des associés, à signaler ce qui est profitable à sa pérennité, à sa durabilité dans le cadre du développement durable, lequel développement est réalisé, selon l'article 6 de la loi n°04-09 du 14 août 2004 dont l'article 2 favorise le recours aux sources d'énergie non polluantes, à travers un « programme national » et un « bilan annuel » de l'usage des énergies renouvelables et des instruments de leur promotion. C'est principalement les entreprises qui alimenteront le bilan national par des informations de terrain. Mais tout dépendra, en ce qui concerne l'aspect législatif de la volonté et du projet du législateur. Peut-on rêver qu'il introduira dans le nouveau plan comptable les exigences des valeurs auxquelles la société algérienne tient, ainsi que celles du développement durable ? L'entreprise n'est donc pas seulement un chiffre à inscrire, c'est une créature dont l'homme profite certes, mais dont il est responsable au point de trouver d'autres techniques empêchant de la déformer en l'encadrant dans un espace le plus « économiquement rentable ».

Le comptable trouvera comment comptabiliser le « plus » de vertu d'une entreprise qui a une âme, un nom qui n'évoque qu'elle seule et pas une autre de par le monde, un nom auquel s'identifieront volontiers les propriétaires, les travailleurs et toutes les relations. Le financier saura valoriser la qualité du produit et du procédé de sa fabrication éthique tout comme le chargé du marketing, qui trouvera une meilleure inspiration pour la promotion ; les syndicats auront des projets sociaux à développer lorsque l'éthique sociale les concerne et les engage à améliorer la rentabilité, les investisseurs auront une autre cause qui s'ajoute à leur intérêt légitime de faire des profits à long terme. Les ONG de défense des droits de l'homme et celles de la protection des animaux feront de la publicité et attireront de nouveaux investisseurs engagés. Le consommateur exigeant ne sera pas contre un œuf écologique ou une pâtisserie faite avec un œuf ayant un esprit derrière, il la paiera même plus cher, l'Etat encaissera plus d'impôts et, s'il veut quand même privatiser, il vendra plus cher pour réinvestir dans l'entreprise qui a une âme algérienne et un esprit qui l'identifie parmi d'autres, les actionnaires gagneront plus de dividendes. Le chef

d'entreprise pourra se regarder dans la glace avec satisfaction et méritera sûrement un triple salaire.

III.1.5 L'expertise :

La RSE, ne dispose d'aucune assise juridique clairement définie, encore plus en matière de reporting, une situation qui semble en retrait au regards des obligations de l'Algérie définies dans les clauses de l'accord d'association en matière d'accréditation des pratiques environnementales, d'hygiène et de santé au travail des entreprises. La certification des comptes de l'entreprise se limite aux données financières. Les nouvelles orientations de l'économie nationale vers les questions environnementales et l'agrément de 110 bureaux d'études spécialisés en environnement devraient être élargies aux données extra financières. L'Audit social devrait être reconnu même à une échelle de moindre importance que l'audit financier. Un bilan comptable pris isolément des obligations règlementaires en matière sociale ne peut traduire que partiellement la performance et la sincérité des actes de gestion. Il ne s'agit pas dans ce contexte de faire fonctionner l'audit social à la manière des pratiques occidentales de certification du rapport RSE, mais d'inciter les entreprises à être plus acquise à l'idée de l'éthique et de la transparence dans la conduite des affaires et le respect des droits humains. Une relance de l'activité boursière serait favorable à la RSE. Elle devrait à l'instar des bourses des pays développés intégrer les indicateurs sociaux dans la formulation des indices boursiers afin d'orienter le comportement des entreprises les mieux cotées vers l'investissement socialement responsables.

III.1.6 Responsabilité pénale :

L'Algérie a quatre années durant, obtenu un mauvais score de l'indice de perception de la corruption. Dans ce contexte, il s'agit en vertu de la loi algérienne contre la corruption d'inciter les entreprises privées à intégrer la fonction de l'audit interne dans leur système de gestion, de mettre des mesures contraignantes pour repérer le blanchiment des produits de la corruption et de prendre les dispositions nécessaires pour rendre plus transparente la tenue des finances publiques. Toute la difficulté aujourd'hui ne consiste pas tant à élaborer de nouvelles lois et réglementation en matière de gouvernance d'entreprise qu'à les appliquer et à les faire respecter. Il arrive souvent qu'une réglementation trop abondante et parfois contradictoire rende délicate toute application effective. Cette question de la mise en vigueur des règles de bonne gouvernance "se situe au cœur du défi de la transition d'un système économique et politique fondé sur des relations interpersonnelles et des rivalités oligopolistiques à des systèmes fondés sur des règles", conclut l'étude du bureau international du travail. C'est la première condition requise à l'échelle institutionnelle pour amener les entreprises performantes à devenir socialement responsables.

III.1.7 Gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise :

La BGE et la RSE ont besoin d'être légitimées pour entraîner l'adhésion. Il ne peut alors s'agir que d'une légitimité consacrée par le politique et liée à un projet social lisible par la société en général et par toutes les parties prenantes des entreprises, y compris les propriétaires nationaux ou étrangers.

L'Algérie a ratifié un nombre considérable de conventions internationales portant tant sur la protection des droits de l'homme, aussi en tant que travailleur, que sur la protection de l'environnement. Dans cette optique, chaque entreprise aura à définir son « identité » particulière et un esprit qui lui serait propre par une stratégie proactive. Les adversaires de cette démarche ont soutenu que les dépenses induites ne rapportaient pas. La littérature anglo-saxonne met en avant trois dimensions renforçant le lien entre un engagement social durable et le profit :

- la RSE peut créer un effet positif de différenciation des produits de l'entreprise dont elle peut tirer avantage sur son marché ;
- c'est une forme de prévention des risques environnementaux ou sociaux qui peuvent gravement porter atteinte à la réputation d'une marque et à ses bénéficiaires ;
- c'est un facteur positif pour attirer et conserver une main-d'œuvre sensible à la dimension éthique et davantage prête à s'investir dans une entreprise dont elle partage les engagements socialement responsables. En tout état de cause, la réussite des entreprises engagées apporte la démonstration de l'efficacité économique de la RSE. Or parmi les effets les plus importants de la définition d'un esprit propre, l'entreprise doit le faire savoir, le comptabiliser périodiquement et le rapporter publiquement.

Il est évident qu'une entreprise économique ne saurait prétendre à une digne citoyenneté si dans sa culture active il ne s'agit que de profits financiers (a fortiori lorsque sa gestion confinerait plus à la délinquance facile) sans contribution au progrès social et économique de son pays. En l'état des choses en Algérie, ce rôle social de l'entreprise se perçoit mieux qu'à travers les éventuels mécénats et autres fondations ou actions caritatives, à travers la qualité des politiques d'emploi mises en œuvre.

Ainsi la nécessaire compétitivité qui ne va pas sans une perspective de développement durable et intégral, elle se conjugue au temps... des ressources humaines. D'où l'urgence pour les organismes de travail algériens de construire une gestion selon les canons de la modernité dont, faut-il le rappeler, la première des normes consiste précisément dans la conformité aux lois. Une gestion des ressources humaines alternative au « chaos technique » où risque d'empêtrer le pays.

III.1.8 Limites d'une démarche RSE :

Il serait illusoire de croire que le concept de RSE en Algérie se développe au rythme et aux objectifs des entreprises socialement responsables des pays les plus avancés tant que persiste la très faible syndicalisation dans les entreprises privées. Le manque d'intérêt des organisations

professionnelles, les insuffisances de la mise à niveau et de la certification, les effets menaçants de la sphère informelle, la contrefaçon, l'absence d'un encadrement normatif du reporting social et environnemental, ainsi que le coût élevé de l'adoption des normes standard et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification. Il est également constaté une culture d'entreprise peu incitative à la consultation élargie des parties prenantes, particulièrement le partenaire social dans sa démarche RSE. Le marché de l'expertise en Algérie, en l'absence d'une assise réglementaire, n'est pas encore acquis aux diligences de l'audit social et environnemental dans le cadre du consulting. Parallèlement à cela, les déséquilibres évidents dans les mesures de gouvernance au détriment de la protection des droits des travailleurs et de l'environnement menacent les chances de l'émergence d'une démarche RSE. En effet, la législation algérienne ne prévoit pas d'obligations de résultats en contrepartie des avantages accordés (Exportations, emploi de main-d'œuvre locale, formation de personnel, prix imposés, transfert de technologie) et le cadrage juridique du système de contrôle et de suivi des avantages fiscaux et parafiscaux des investissements destinés à promouvoir le développement durable, reste faible. Les cahiers des charges relatifs aux investissements admis aux avantages fiscaux ne disposent d'aucune clause contraignante quant au respect des normes internationales. 30% d'entreprises de taille moyenne admises aux avantages de l'ANDI recourent aux pratiques du travail dissimulé (déclaration partielle du salarié, salaires minorés, travail temporaire, violation de la législation sociale.) Les initiatives d'entreprise en faveur de l'environnement et le respect des droits humains atteignent rapidement leurs limites si les autres n'adoptent pas des normes similaires. Placer tout le monde sur le même pied d'égalité empêcherait ce genre d'initiative de devenir non pertinent.

III.2 Développement du secteur des télécommunications en Algérie :

L'ouverture progressive de tous les segments du marché à la concurrence via cette réforme a permis la création en 2001 du premier opérateur privé de télécommunications mobile, Orascom Telecom Algérie sous la marque commerciale Djazzy et du second opérateur privé fin août 2004, Wataniya Telecom Algérie sous la marque Nedjma.

C'est ainsi et qu'après plusieurs années de stagnation, que le secteur algérien des télécommunications connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent¹⁶³.

Il représente selon les données de l'Arpt datant de 2008 4% du PIB, soit 250 milliards de dinars, alors qu'en 2001, ils n'étaient que de 20 milliards de dinars.

D'autres statistiques, qui concernent le secteur des télécoms, ont été également fournies. Ainsi, l'Algérie clôturera avec 28 millions d'abonnés au réseau mobile. La répartition du nombre d'abonnés par opérateur fait ressortir qu'Algérie Télécom Mobilis (ATM) en compte 9.414.694

¹⁶³Le secteur des télécoms en Algérie : un marché en progression constante, Chambre de commerce et d'industrie Suisse-Algérie, Publié le 11 décembre 2008, dans *Revue de presse* -# 1677, disponible sur le site : <http://www.chambrealgerosuisse.com/.../1677-le-secteur-des-telecoms-en-algerie-un-marche-en-progression-constante>

à fin novembre 2007 avec 35,3% de parts de marché, Orascom Télécom Algérie (OTA) compte 13.061.769 d'abonnés avec 49% des parts, et Wataniya Télécom Algérie dénombre 4.171.835 d'abonnés avec 15,7% des parts¹⁶⁴.

La télédensité en Algérie atteint les 84%, selon l'Arpt. Elle concerne les réseaux fixes (9,20%) et mobile (74,81%). Il s'agit, donc, de l'un des taux les plus élevés, ce qui met l'Algérie à la tête du podium au Maghreb et en Afrique. En septembre 2007, la part du marché de téléphonie mobile de ATM a atteint les 35,96%, celle de OTA 50,28% alors que WTA vient d'atteindre 12,76%.

III.2.1 Présentation de Mobilis :

Mobilis, est l'opérateur historique de téléphonie mobile en Algérie. Sa naissance a été promulguée par le lancement en 2000 de la politique sectorielle, fixant le cadre de la libéralisation et de la privatisation du secteur des télécommunications, son objectif étant d'introduire la concurrence dans ce secteur et mettre au standard international son secteur public de télécommunications tant sur la qualité et la diversité de l'offre que sur l'amélioration du service universel. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement a redéfini l'environnement institutionnel et réglementaire en déléguant au Ministère de la Poste et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication la conduite de ce calendrier de réformes.

C'est ainsi qu'ont été créés entre 2001 et 2003 :

- l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications ;
- Algérie Telecom, opérateur fixe de télécommunications ;
- Algérie Telecom Mobile devenu Mobilis ;
- Algérie Poste, opérateur postal ;

MOBILIS est donc régie par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui lui confèrent le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 02 août 2003 Mobilis s'engage dans le monde de la téléphonie mobile avec trois objectifs : Rentabilité, Efficacité et Qualité de service

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement dans son domaine, elle ambitionne d'ailleurs de devenir un leader incontestable dans un environnement devenu concurrentiel.

¹⁶⁴ HAMIDACHE Naïma, « Evolution des télécoms en Algérie », Les chiffres de l'ARPT, *l'expression* : le quotidien, 27 Janvier 2008 – P.7, disponible sur le site : <http://www.l'expressiondz.com/article/9/2008-01-27/49279.html> - Algérie

Son désir consiste à avoir un réseau de haute qualité, une politique commerciale efficace qui place le client au cœur de sa démarche et une approche nouvelle des ressources humaines qui valorise le travail et la compétence.

Positionné depuis toujours en tant qu'entreprise orientée innovation et nouvelles technologies, Mobilis dispose aujourd'hui de plus de 4200 Stations de Base Radio (BTS) et de Plateformes de Service des plus performantes elle compte près de dix millions d'abonnés son réseau commercial est en progression permanente dépassant les 116 Agences Mobilis et 52 500 points de vente indirecte.

Mobilis a su développer ses offres et services en offrant une large gamme de produits destinés aux professionnels, mais également au grand public : « Forfaits 061, Mobicontrol, Gosto, MobilisCarte, Mobi+, GPR/MMS...etc.». L'opérateur a notamment mis en valeur sa clé USB Internet qui offre l'accès à Internet en toute mobilité là où vous vous trouvez et à n'importe quelle heure. L'autre service présenté par l'équipe marketing de Mobilis est le service « roaming » prépayé, qui permet d'émettre et de recevoir des appels à l'étranger pour tous les abonnés Mobilis la carte et Gosto.

Le service Facture Electronique de Mobilis «f@cture on-line» est exclusivement réservé aux clients post payés non résiliés. Il permet de consulter et de télécharger gratuitement les duplicata des factures téléphoniques sur le site Internet www.mobilis.dz, en complément de celles qui vous sont envoyées par courrier postal. Une offre optionnelle payante est proposée, elle permet d'obtenir une analyse de votre facture.

Résultat de l'étude :

La question centrale de notre recherche porte essentiellement sur la manière dont les acteurs interne de Mobilis perçoivent la RSE et leur connaissance à ce sujet.

La majorité d'entre eux déclare ne rien savoir à ce sujet, il en est encore moins sur leur connaissance des institutions qui aideraient à mettre en place des démarches RSE, il en va de même pour ce qui est des référentiels qui permettraient de l'implanter. Leur engagement en matière de normes se limiterait à une démarche de qualité conforme au référentiels international ISO9001V2000, un choix qui selon eux est dicté par un souci d'efficacité et de performance dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise.

En réponse à la question, croyez-vous que l'entreprise en tire un quelconque avantage en adoptant une démarche RSE. La plus part d'entre eux déclarent la percevoir comme un atout mais qu'il s'agirait surtout d'une décision à prendre. Une réponse qui en dit long et qui renvoi à un système d'exécution qui reste très centralisé et qui constitue un obstacle au changement et un frein à la mise en œuvre de la RSE, car sachant qu'il n'est pas sans savoir que la gérance de l'entreprise étatique n'est pas autonome elle n'est pas liée à l'efficacité et encore moins à l'efficience cette gestion est intercepté par des intérêts personnels et parfois même politique.

Comme le soulignent les cadres de Mobilis dans la communication d'Abdelkader Zahar qui est apparu le 20 avril 2010 au quotidien d'Oran « Mobilis est déjà dans la situation de « gouvernance particulière » dont parlé récemment le ministre de la poste et des technologies de l'information et des communications (MPTIC). Elle doit se battre dans un marché concurrentiels sans avoir la liberté nécessaire pour le faire dans de bonne condition un contexte qui dans notre étude correspond à un accroc qui provient principalement des schémas mentaux que les dirigeants ou cadres d'une organisation ont en tête. Car en effet, lorsque le monde change les transformations sont nécessaires, et c'est les hommes et les femmes qui constituent une organisation et la font vivre et qui dans notre cas se rapporte à l'état propriétaire qui doit y remédier au risque d'empêcher tout changement. La première option, la meilleur selon ces cadres, et de laisser le management voler de ses propres ailes et de montrer ses capacités. C'est un challenge qui peut être relevé avec l'objectifs d'améliorer la rentabilité.

Je finirai par la citation d'Albert Einstein et qui provient du communiqué de M. KADIK directeur de la qualité (ATM Mobilis) : «*La folie, c'est de se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent* ».

Aspects liées à la gestion des ressources humaines :

Concernant la politique de recrutement, l'enquête a montré que les responsables adopteraient une démarche de recrutement régie selon l'agence nationale de l'emploi qui est en charge de l'organisation, de la gestion et de la régulation du marché de l'emploi et qui est placé sous la tutelle du ministère chargé du travail de l'emploi et de la sécurité sociale. Ils déclarent s'inscrire dans l'esprit de loi relative aux droits fondamentaux dont les principes généraux assurent le respect de la dignité, de l'autonomie individuelle et de l'indépendance des personnes, ainsi que le principe de la non-discrimination... Ils déclarent qu'en tant qu'entreprise étatique ils sont beaucoup plus concernés par tous ce qui touche au peuple et à la nation en général. Il affirme être une entreprise nationale qui travaille avec des bénéfices et qui fait travailler plus de 4000 personnes et qui participe au progrès.

Ceci étant, quel que soit leur travail ou leur secteur d'activité, les entreprises ont souvent recours aux demandes d'emploi présentés directement par les postulants ou recommandés par des intermédiaires (proches, amis).

En matière de formation, les responsables déclarent accorder le droit à la formation et aiderai activement les salariés encore étudiant en aménageant leur temps de travail de manière flexible. Ils affirment qu'une politique de formation a été mise en place qui permettra de développer encore d'avantage les performances des ressources humaines et d'avoir une meilleur expertise. Diverses formations ont été réalisées relative à l'hygiène et sécurité, l'accueil en agence, l'informatique, la communication interne et aux technologies télécoms. Afin de mieux répondre aux besoins de formation de l'entreprise, la direction de la formation a inscrit dans son plan d'action le projet de mise en place d'une solution de formation à distance (E-Learning),

celle-ci permettra d'étendre et de généraliser la formation à l'ensemble du personnel. Ils déclarent également disposer de normes de sécurité et d'hygiène formalisées.

Pour ce qui est de l'implication des salariés, les responsables déclarent qu'en ayant un objectif en jeu lié à des indicateurs qui dépendent à leurs tour de capacités matérielles et surtout humaines. L'entreprise ne peut y parvenir sans impliquer l'agent à sa cause. Etant une entreprise chargée de produire des services et de les commercialiser, sa responsabilité ne peut être prise que s'il y a une transparence, car leur réussite dépend en grande partie du facteur humain. Sur ce point précis Mobilis peut se targuer de posséder un effectif mobilisé engagé à fond pour leur entreprise, ils véhiculeraient ainsi l'image de l'entreprise à travers ses valeurs : Professionnalisme, Modernité, Simplicité et Accessibilité. Ces jeunes cadres de l'entreprise ont su représenter les ambitions de leur entreprise et ont reflété le principe sacré de Mobilis: L'entreprise citoyenne.

Cela dit, ce qui manque à notre étude reste la valorisation de l'employé. Un point qui n'en reste pas moins obscure car en étant loin de considérer la personne à sa juste valeur, l'entreprise quel que soit son domaine d'activité se met en danger. De ce faite, la mise en place d'incitations généralement monétaires ou autres pour récompenser une bonne performance encouragerai l'agent à se dépasser pour son entreprise et le maintiendrai loin de mauvais agissements qui pourraient le nuire et nuire à la société toute entière.

Des agissements qui cependant, n'en restent pas moins déterminés par un système qui s'acharne à mettre la mauvaise personne dans le bon poste. Cela dit même s'il y avait un système de récompense, l'Algérie n'en reste pas moins un pays frauduleux.

Relation avec les parties prenantes :

Les parties prenantes qui sont concernés par notre enquête sont surtout les clients, les fournisseurs et la communauté locale.

En effet, pour Mobilis le plus important est sans conteste, l'orientation client. Car voilà plus de quatre ans déjà que Mobilis s'est engagé dans une démarche de management par la qualité, un management qui repose selon le directeur de la qualité M.KADIK sur une philosophie très simple qui tire son principal fondement de la satisfaction du client. C'est le client qui fait vivre l'entreprise et c'est lui sa raison d'être, il faut donc le satisfaire à travers la qualité du produit, dans notre cas la qualité du réseau, l'accueil, le prix, la disponibilité, etc. L'approche du processus recommandée par la norme assimile l'entreprise à un macro processus ayant à l'entrée, les exigences du client et à la sortie la satisfaction du client. Ses missions s'articulent autour de la fidélisation et la prise en charge des réclamations des clients ainsi que la gestion du client.

Au niveau de sa relation avec la communauté locale, Mobilis déclare entretenir de bonne relation dictée par son grand souci de s'impliquer réellement dans l'action sociale, loin de s'inscrire dans une stratégie volontaire de RSE mais plutôt fidèle à sa stature d'entreprise

citoyenne, soucieuse que seul l'investissement du champ humanitaire rapproche l'entreprise du citoyen.

Son engagement se manifeste à travers le Sponsoring et Mécénat de diverses associations à caractère social, culturel et sportif. Sa campagne de communication s'extériorise à travers la question suivante : ne dit-on pas que la personne la plus heureuse et celle qui fait le bonheur d'un plus grand nombre d'autres?

CONCLUSION GENERALE

Comme on a pu le voir, la RSE se révèle être un thème récurrent dans les réflexions sur la régulation de la mondialisation. Elle serait née d'une prise de conscience de l'illégitimité rédhibitoire de la pure doctrine néolibérale¹⁶⁵ dont le crédo est d'agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires, d'une volonté du *big business* à s'autolimiter en s'imposant des règles de bonne conduite comme alternative efficace à la régulation gouvernementale,¹⁶⁶ et comme réponse à la pression des consommateurs et de la société civile aux opportunités de marché et à la nouvelle pensée sur la " bonne gouvernance " .

Elle correspond à une nécessité d'adaptation par la grande entreprise à la nouvelle donne économique, sociétale et environnementale qui se présente comme une démarche « citoyenne », voire « morale » ou « éthique »¹⁶⁷. Elle a tout d'un puissant mécanisme pour restaurer la confiance du public envers les entreprises. Cette notion s'avère très utile pour mettre en avant les problématiques du travail, des droits de l'homme, de l'environnement ou encore de la lutte contre la corruption dans un contexte politique global où, pendant des années, l'attention s'est portée uniquement sur des questions de libéralisation économique et d'ajustement structurel.

La RSE est cependant encore un concept dont les contours sont flous, elle fait débat et abritent beaucoup de critiques :

-L'approche de la responsabilité sociale d'entreprise par la satisfaction des parties prenantes s'appuie selon Michel Capron sur une notion ambiguë et des représentations de l'entreprise qui refusent de reconnaître l'existence de finalités d'acteurs difficilement conciliables¹⁶⁸. La conception politique sous-jacente est fondée sur la croyance que la somme des intérêts particuliers peut conduire à l'intérêt général. La satisfaction du bien commun est ainsi transposée en satisfaction des attentes des parties prenantes or ce qui est bon pour les « parties prenantes » peut ne pas l'être pour l'ensemble de la société. Des arbitrages politiques sont nécessaires, qui doivent renvoyer à la question de la démocratie dans la cité dans son ensemble.

-La codification, par certains secteurs des milieux d'affaires, de démarches de « Responsabilité Sociale des Entreprises », repose sur des engagements souvent flous, rarement vérifiables de manière indépendante, et presque toujours définis de façon unilatérale ou à travers des « partenariats » excluant en général syndicats et pouvoirs publics nationaux ou internationaux. Cette démarche d'autorégulation sur une base volontaire s'accompagne de la construction

¹⁶⁵« Responsabilité sociale des entreprises ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », publié le 9 avril 2003, Attac Conseil scientifique, disponible sur le site : <http://www.france.attac.org> > ... > travail > entreprises

¹⁶⁶UTTING Peter, « L'impact des entreprises », *Courrier de la planète* : n°74, 2004/11, p. 60-62, Dernière modification : 11 July 2010, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, disponible sur le site : <http://www.courrierdelaplanete.org/74/article5.html>

¹⁶⁷VIERS Jacques, « Critique du concept de RSE et de sa mise en œuvre dans les entreprises », Journée d'études de l'APSE, 22 novembre 2007, disponible sur le site : www.penserlesocialautrement.com/action/file/download

¹⁶⁸CAPRON Michel, « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques », 2007, *op.cit.*

d'institutions et d'organismes de normalisation ou d'évaluation dépendants voire financés par les transnationales¹⁶⁹.

- Le pragmatisme de l'approche volontaire peut être l'antichambre de la loi, une sorte d'observatoire en vue de la normalisation des procédures qui seules autoriseraient la généralisation des bonnes pratiques. Mais sans volonté politique, ces effets demeureront marginaux, « Hard law » ou « soft law » ? « Hard law » et « soft law » ? Si l'on veut bien laisser de côté les idées toutes faites et les partis-pris idéologiques, l'alternative mérite assurément qu'on s'y attarde¹⁷⁰.

- La diversité des approches nationales constitue un obstacle provenant de la diversité des histoires. La responsabilité sociale ne saurait s'exercer de la même manière selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une entreprise transnationale. Le sens du concept de RSE est différent selon chaque pays (ROOME, 2004). Les liens avec le marché du travail local, les fournisseurs et les sous-traitants, mais aussi la nature de l'enracinement social et les raisons, notamment culturelles, qui le motivent diffèrent considérablement d'une catégorie d'entreprise à l'autre, des cultures et des législations nationales qui déterminent nécessairement les conceptions de la société, du rôle des entreprises et de leur rapport à la société. L'analyse des différences ne peut se contenter de la traditionnelle classification géographique entre pays anglo-saxons, nordiques et méditerranéens. Les critères à prendre en compte sont très divers, ces différents facteurs sont les principaux constituants de la « responsabilité sociale implicite des entreprises » (selon la formule de Matten et Moon, 2004), fondée sur les valeurs, normes et règles qui résultent des exigences à l'égard des entreprises, par opposition à la « responsabilité sociale explicite » qui fait référence aux politiques d'entreprise visant à assumer de manière volontaire leur responsabilité à l'égard de la société¹⁷¹. Lorsqu'on s'en tient aux démarches volontaires allant au-delà des obligations légales et contractuelles, les entreprises qui évoluent dans des pays à législation sociale et environnementale avancées ou à Etat interventionniste peuvent apparaître en retrait par rapport à leurs homologues des pays moins avancés, parce qu'elles n'ont pas, par exemple, à couvrir de manière volontaire des besoins assurés par des systèmes nationaux de protection.

Dans un marché de plus en plus compétitif, les petites et moyennes entreprises des PED qui font partie de la chaîne d'approvisionnement des multinationales doivent souvent payer le prix de la RSE. On ne peut exiger d'eux qu'ils modifient leurs pratiques sans compensation financière. Une telle attitude reviendrait à fausser le libre jeu de la concurrence et à privilégier les entreprises les plus importantes favorisant ainsi l'apparition de nouveaux monopoles¹⁷².

¹⁶⁹ « Responsabilité Sociale des Entreprises ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », *op.cit.*

¹⁷⁰ TROCME Robert, FERNANDEZ Alfred, *Vers une culture des droits de l'homme : droit de l'homme, cultures, économie, éducation*, Genève : Editions diversités, 2003, page 258-297. Disponible sur le site : <http://www.aidh.org/uni/biblio/pdf/3-2.pdf>

La responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial : éléments de définition, difficultés et enjeux.

¹⁷¹ CAPRON Michel, *Forum plurilatéral européen sur la RSE : La raison d'une déconvenue*, Université Paris 8 - Saint-Denis, disponible sur le site : <http://www.lux-ias.lu/pdf/capron.pdf>

¹⁷² TROCME Robert, *op.cit.*, p.275

Ceci représente les quelques controverses émises à l'encontre de la RSE, les questions qui en découlent sont loin d'avoir trouvé des réponses. Le chemin à parcourir est encore long et d'ailleurs n'a-t-il pas fallu un siècle à la comptabilité générale pour fixer des normes de présentation qui ne sont pas encore entièrement satisfaisantes. « Les normes de présentation du rapport de RSE restent encore à inventer » (Igalens et Joras, 2006)¹⁷³.

¹⁷³ TCHOTOURIAN Ivan, « La RSE vue sous l'angle du développement durable : perspective du droit européen et du droit français », Conférence en Master Droit des Affaires à l'Université de Montréal dans le cadre des ateliers de la Chaire en Droit des affaires, le 15 novembre 2006 à l'Université de Montréal, disponible sur le site : http://www.droitdesaffaires.org/pdf/document_travail_compagnie.pdf

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	Association française de normalisation
ANDI	National agency for investment development
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres.
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens.
CGT	Confédération générale du travail.
CJD	Centre des jeunes dirigeants d'entreprise.
CJDES	Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale.
CNAS	Comité nationale d'action sociale
CSR Europe	Corporate Social Responsibility Europe.
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme.
EPE	Entreprises pour l'environnement.
FIDH	Fédération internationale des droits de l'homme.
FLA	Fair Labour Association.
FSI	Fédérations syndicales internationales.
GRI	Global Reporting initiative.
HQE	Haute qualité environnementale.
L'EUROMED	Partenariat Euromed (Euro-méditerranéen)
NRE	Nouvelles régulations économiques.
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques (en anglais, OECD: Organization for Economic Co-operation and Development)
OGM	Organismes génétiquement modifiés
OHSAS 18001	Occupational health and Safety Specifications
OIT	Organisation internationale du travail (en anglais, ILO : International Labour
OMC	Organisation mondiale du commerce (en anglais, WTO : World Trade Organization)
ONG	Organisation non gouvernementale
ONS	Office National des Statistiques
ONU	Organisation des nations unies
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
UE	Union Européenne
UGTA	Union générale des travailleurs Algériens
UNIDO	United Nations industrial development organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- BOWEN Howard, *Social Responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Brothers, 1953.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : Edition La Découverte, 2004.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : Edition La Découverte, 2007.
- COSTEDOAT-LAMARQUE Martine, SARRAUTE-SOLETCHNIK Cécile, *La qualité en pratique : Pas à pas vers une démarche réussie*, Paris : Edition : Le Moniteur des pharmacies, 2009, Page 37.
- JEANTET Thierry, *L'économie sociale une alternative au capitalisme*, Paris : Edition Economica, 2008.
- MERCIER Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Paris : Edition la découverte, 2004.
- TROCME Robert, FERNANDEZ Alfred, *Vers une culture des droits de l'homme : droit de l'homme, cultures, économie, éducation*, Genève : Editions diversités, 2003, page 258-297. Disponible sur le site : <http://www.aidh.org/uni/biblio/pdf/3-2.pdf>

Mémoires et recherches :

- ACQUIER Aurélien, GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », cahier de recherche no. 2005 – 166, IAE de Toulouse, disponible sur le site : http://www.iae-toulouse.fr/files/168_pdf.pdf
- DUBOUCHET Véronique, PONÇON Yaël et TAUPENAS Philippe, *La responsabilité sociale de l'entreprise élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines*, Mémoire MBA MRH - Paris Dauphine, décembre 2004, disponible sur le site : <http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/...Rh...Rh-1/fichier4.pdf>
- PEYRON Vérane, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, fiche de lecture année 2005 – 2006, disponibles sur le site : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mcapronfquairelmetrentresp.doc>
- RODIC Ivana, *Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, avril 2007, Institut européen de l'université de Genève, disponible sur le site : <http://www.unige.ch/ieug/publications/euryopa/rodicrse.pdf>
- Investissement socialement responsable, jeudi 11 décembre 2008 par Econo-Ecolo : Le guide des gestes écologiques et économiques, disponible sur le site : <http://www.econo-ecolo.org> > ... > finance – dossier sur l'investissement socialement responsable

Revues :

- BODET Catherine., et LAMARCHE Thomas., La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, n°1 | Juin 2007, mis en ligne le 08 août 2007, disponible sur le site : <http://regulation.revues.org/index1283.html>
- CHARLES MARTINET Alain, REYNAUD Emmanuelle., Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion* 2004/5, n°152, p. 133, disponible sur le site : www.cairn.info/load_pdf.php?id_article=rfg_152_0121
- F DRAHOS Peter, « Des contrôles multiformes », *Courrier de la planète*, Vol. 4, no. 64, 2001, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, disponible sur le site : <http://www.courrierdelaplanete.org/64/article3.html>
- UTTING Peter, « L'impact des entreprises », *Courrier de la planète* : n°74, 2004/11, p. 60-62, Dernière modification : 11 July 2010, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, disponible sur le site : <http://www.courrierdelaplanete.org/74/article5.html>
- Le secteur des télécoms en Algérie : un marché en progression constante, Chambre de commerce et d'industrie Suisse-Algérie, Publié le 11 décembre 2008, dans *Revue de presse* # 1677, disponible sur le site : <http://www.chambrealgerosuisse.com/.../1677-le-secteur-des-telecoms-en-algerie-un-marche-en-progression-constante>

Autres :

- ACQUIER Aurélien, GOND Jean-pascal, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Conférence international de management stratégique(AIMS), Journée développement durable, IAE d'Aix-en-Provence – 11 mai 2005, disponibles sur le site : <http://www.strategie-aims.com/angers05/res/02-402rd.pdf>
- BARET Pierre, « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », XVIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007, Université Poitiers, disponible sur le site : <http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la.../at.../article.pdf>
- BOUDJEMAA. S, « La responsabilité sociétale des entreprises », *EL Watan* : le quotidien indépendant, Edition du 21 janvier 2008, disponible sur le site : <http://www.elwatan.com/la-responsabilite-societale-des>
- CAPRON Michel, « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques », 2007, Colloque international « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise », Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen. disponible sur le site : <http://www.fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/michel%20capron.pdf>

- CAPRON Michel, Forum plurilatéral européen sur la RSE : La raison d'une déconvenue, Université Paris 8 - Saint-Denis, disponible sur le site :
<http://www.lux-ias.lu/pdf/capron.pdf>
- CALVO Constant, Capitalisme flamboyant et RSE chancelante, Le blog du management des RH et de la RSE , Archive pour la catégorie « Responsabilité », Mercredi 8 octobre 2008, disponible sur le site : <http://www.blog.adhere-rh.com/?cat=8>
- CALVO Constant, RSE et Entreprises Transnationales, Le blog du management des RH et de la RSE , Archive pour la catégorie « Responsabilité », Dimanche 21 février 2010, disponible sur le site : <http://www.blog.adhere-rh.com/?cat=8>
- CHARREAUX Gérard, « Quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Février 2002... , disponible sur le site :
<http://www.u-bourgogne.fr/leg/wp/010401.pdf>
- CORI Nicola, « Une finance de plus en plus présente », *Libération*, janvier 2008, disponible sur le site : <http://www.cordonsbourse.blogs.liberation.fr/cori/>
- C. PAUCHANT Thierry, « Éthique et gestion de la décision », Orientation du cours et contribution au programme de MBA, 19 novembre 2002, HEC Montréal - Chaire de management éthique, disponible sur le site :
http://www.cmehec.org/english/etudiant/cours_mba.htm
- Communication de la Commission européenne. *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles, COM (2002) 347 final, 2 juillet 2002, disponible sur le site :
http://europa.eu/...social.../n26034_fr.htm
- Communication de la Commission européenne. *Responsabilité sociale des entreprises : contribution des affaires au développement durable*, COM (2006)136 final, 22 mars 2006, disponible sur le site :
<http://www.europa.eu/generalreport/fr/2006/rg29.htm>
- Communication de la Commission Européenne. *Une stratégie européenne pour favoriser le RSE à travers l'Europe*, Responsabilité des entreprises 2003, Emploi et Affaires Sociales, disponible sur le site :
<http://www.responsiblepractice.com/francais/.../eu/>
- Commission Européenne, *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001, page 3. Disponible sur le site :
<http://www.bnpparibas.com/fr/...durable/textes/promouvoir-RSE.pdf>
- DELALIEUX Guillaume, « L'influence des idéologies dans le développement de la RSE », 23ème Congrès de l'IAS –Lille 2005 - Publié dans les actes du colloque, disponibles sur le site : <http://www.ias2005.free.fr/actes/pdf/delalieux.pdf>
- DE LINARES Jacqueline, « Entreprises : la foire aux vanités », *Le nouvel observateur*, semaine du 07 janvier 2010, disponible sur le site :
<http://www.hebdo.nouvelobs.com/sommaire/.../entreprises-la-foire-aux-vanites.html>

- DOHOU Angèle, BERLAND Nicolas, « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du congrès annuel de l'association francophone ..., 2007 – disponible sur le site : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf>
- « Epargne sociale : fonds ISR, Investissement socialement responsable », articles du crédit relatifs, publié le 29 novembre 2009, disponible sur le site : <http://www.pret-credits.fr/2009/11/fonds-isr>
- European Sustainable Investment Forum, disponibles sur le site : <http://www.eurosif.org>
- Etat-providence ; mis à jour le 25 juin 2010 ; Disponible sur le site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/État-providence>
- FAUCHOUX Catherine, Le logobusting (ou casse-logo), pratique de revendication RSE?, *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, Vol. 13- Avril 2007 – p 24/47, Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : www.communication-sensible.com > ... > Tous les articles
- FRIEDMAN Milton, “The Social Responsibility of Business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 September 1970, pp. 32-33. Cet article est également disponible sur le site : <http://www.colorado.edu/.../friedman-soc-resp-business.html>
- FRANÇOIS Sabine, Smf13 - L'audit Social Le Groupe One (asbl) : groupe de recherche et d'action sur le développement durable et le développement économique local, disponible sur le site : <http://www.groupeone.be/docs/smf13.pdf>
- « Fonds socialement responsables : une nouvelle étape vers plus de transparence », *La Tribune*, Publié le 14 janvier 2010, disponible sur le site www.latribune.fr/.../fonds-socialement-responsables-une-nouvelle-etape-vers-plus-de-transparence.htm
- GAILLARDE Elisabeth, GUIGNARD Stéphanie, L'investissement socialement responsable : Etat des lieux et perspectives, La notation extra-financière, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie Service économie, Août 2004 ; disponible sur le site : <http://www2.ademe.fr/servlet/getbin?name...pdf>
- GARDE Nathalie, « Théorie de l'agence - Théories institutionnelles et Gouvernance », Publié le 6 mars 2005, disponible sur le site : http://www.gouvernance.canalblog.com/...theorie_de_l_agence/index.html
- GOND Jean-Pascal, MERCIER Samuel, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, p. 379-399, disponible sur le site : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome1/gond_mercier.pdf
- Global Reporting Initiative, disponibles sur le site <http://www.globalreporting.org>
- HAMIDACHE Naima, « Evolution des télécoms en Algérie », *Les chiffres de l'ARPT, l'expression* : le quotidien, 27 Janvier 2008 – P.7, disponible sur le site : <http://www.l'expressiondz.com/article/9/2008-01-27/49279.html> - Algérie

- HAMBURSIN Christine, La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise, *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, Vol. 18- octobre 2009 – p 5/26, Edité par l’Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : <http://www.lasco.comu.ucl.ac.be/wp/hambursinwp200904.pdf>
- ISR - forum pour l’investissement responsable (FIR), disponibles sur le site : Disponibles sur le site : <http://www.frenchsif.org>
- ISO - Organisation internationale de normalisation, disponible sur le site : <http://www.iso.org>
- ISO 26000 : Comprendre les enjeux de la responsabilité sociétale dans un contexte international, Groupe Afnor, 2009, disponible sur le site : <http://www.boutique-formation.afnor.org/...responsabilite-societale/enjeux.../c1853>
- Investissement socialement responsable \Chiffres et données, Mis en ligne le : 08 juin 2010, disponible sur le site : <http://www.novethic.fr>
- Investissement socialement responsable ; publié en aout 2009 ; Disponible sur le site http://fr.wikipedia.org/wiki/investissement_socialement_responsable.
- Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site : <http://www.sa-intl.org>
- K. YAMEOGO Urbain, « L’émérgence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives », master 2 professionnel management de la RSE-IAE Gustave Eiffel - Université paris 12 (Créteil), disponible sur le site : www.memoireonline.com/.../m_lemergence-de-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-afrique--etat-des-lieux-enjeu...
- LETARD Valérie, « RSE et dialogue sociale », Conférence organisé par l’Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), Mercredi 09 septembre 2009, disponible sur le site : <http://www.orse.org/site2/maj/.../DiscoursVLcolloqueORSE.pdf>
- LIBAERT Thierry, RSE, crise et communication, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Vol. 18- octobre 2009 – p 2/26, Edité par l’Observatoire International des Crises (OIC), disponible sur le site : <http://www.communication-sensible.com> > ... > tous les articles
- La gestion française ISR renforce son code de transparence et le rend obligatoire, AFG : association française de gestion financière ; Communiqué de presse, Paris, le 12janvier 2010, disponible sur le site : <http://www.afg.asso.fr/index.php?option...id...fr>
- « La crise financière va augmenter le chômage selon l'OIT - afrik ... », *Afrik.com*, Publié le 20 octobre 2008 / par panapress, Disponible sur le site : <http://www.afrik.com/article15487.html>
- La responsabilité sociale des entreprises : un levier de transformation du dialogue sociale, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Septembre 2009, disponible sur le site : http://www.orse.org/site2/maj/.../RSE_et_dialogue_social.pdf

- MERCIER Samuel, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, disponible sur le site : www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-152-cd.pdf
- Néo-libéralisme, Dogme anti-social, disponible sur le site : webduweb.free.fr/liberal.htm
- Organisation non gouvernementale ; mis à jour le 4 juin 2010 ; Disponible sur le site : http://fr.wikipedia.org/wiki/organisation_non_gouvernementale
- ROUSSEAU Stéphane, TCHOTOURIAN Ivan, « Théories contractuelles de la firme : Théorie du nœud de contrats et Théorie de l'agence », Mercredi 28 février 2007, disponible sur le site : http://www.droit-des-affaires.blogspot.com/.../thories-contractuelles-de-la-firme_5992.html
- « Responsabilité sociale des entreprises ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », publié le 9 avril 2003, Attac Conseil scientifique, disponible sur le site : <http://www.france.attac.org> > ... > travail > entreprises
- Synthèse du répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Décembre 2006, disponible sur le site : <http://www.journee-distribution-rse.fr/index.php?...8...>
- TCHOTOURIAN Ivan, « La RSE vue sous l'angle du développement durable : perspective du droit européen et du droit français », Conférence en Master Droit des Affaires à l'Université de Montréal dans le cadre des ateliers de la Chaire en Droit des affaires, le 15 novembre 2006 à l'Université de Montréal, disponible sur le site : http://www.droitdesaffaires.org/pdf/document_travail_compagnie.pdf
- TREBUCQ Stéphane, « La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003, Crefige - universite Paris-Dauphine, disponible sur le site : <http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo.../trebucq.pdf>
- VIERS Jacques, « Critique du concept de RSE et de sa mise en œuvre dans les entreprises », Journée d'études de l'APSE, 22 novembre 2007, disponible sur le site : www.penserlesocialautrement.com/action/file/download
- Intervention de XAVIER Darcos, Conférence de l'ORSE sur la responsabilité sociale des entreprises et le dialogue sociale, le 10 septembre 2009, Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, disponible sur le site : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/.../conference-de-l-orse-sur-la,10324>.

Bibliographie

- « 963 millions de personnes sous-alimentées dans le monde », *Lepoint*, actualité ... ;
Publié le 09 décembre 2008, disponible sur le site : [http:// www.lepoint.fr](http://www.lepoint.fr) › monde

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	0
CHAPITRE I	
DEFINITIONS, HISTORIQUE ET ACTEURS DE LA RSE	3
<hr/>	
SECTION 1 : DÉFINITIONS ET HISTORIQUE DE LA RSE	4
I. Définitions de la RSE	4
II. Fondements historiques de la RSE	6
II.1. Plusieurs siècles avant	6
II.2 La révolution industrielle	6
II.2.1 Le paternalisme	6
II.2.2 Le Socialisme	7
II.2.3 Le catholicisme social	8
II.3 Emergence de la RSE explicite	10
II.3.1 Etat providence	10
II.3.2 Entreprise une affaire qui suscite l'intention : Une nouvelle cause portée par les hommes d'affaires	11
II.3.3 Rôle pionnier des anglo-saxon : des préoccupations éthique et religieuse	11
II.4 RSE au croisement des doctrines religieuses catholiques et protestantes	13
II.5 Conceptions de la RSE: une perspective comparative	14
II.5.1 Approche américaine	14
II.5.2 Approche continentale européenne	16
II.6 Organisation une affaire de société	19
SECTION 2 : LES ACTEURS DE LA RSE	20
I. Rôle des gouvernements dans la diffusion des pratiques socialement responsables	21
I.1 Global compact :	21
I.2 Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) :	22
I.3 Organisation International du Travail (OIT) :	22
I.4 L'UE Le livre vert :	23
I.5 Les collectivités territoriales :	24
II. La dynamique des acteurs de la société civile et leurs leviers :	24
II.1 Les ONG « organisation non gouvernementale » :	24
II.2 Syndicat et Salariés :	25
II.3 Les consommateurs :	26
II.4 La presse et les média :	27
II.5 Les riverains :	28

CHAPITRE II	
THEORIES ET OUTILS DE LA RSE	29
<hr/>	
SECTION 1 : APPROCHES THÉORIQUES DE LA RSE	30
I. Les fervents opposant de la RSE	30
I.1 La vision de Milton Friedman :	30
I.2 Le point de vue de Théodore Levitt :	31
II. La firme « nœud de contrat », cadre conceptuel de la RSE	32
II.1 Le Shareholder model (centré sur l'actionnaire) :	32
II.2 La RSE s'inscrit dans la théorie de la dépendance à l'égard des ressources :	33
III. La théorie des parties prenantes «Une référence incontournable pour la RSE»	35
III.1 Origines et définitions du concept de partie prenante :	37
III.2 Les limites de la théorie des parties prenantes :	41
IV. La firme encadrée dans la société «Cadre conceptuel sociologique de la RSE»	42
IV.1 La légitimité «valeur clé de la RSE» :	42
VI.2 Le processus d'institutionnalisation de la RSE :	43
SECTION 2 : L'INSTRUMENTALISATION DE LA RSE	46
I. Les normes ISO pour l'amélioration de la RSE :	47
II. Normes, lignes directrices de management de la RSE	50
II.1 Standardisation du cycle de management RSE : De SD 21000 à ISO 26000	50
II.2 Certification et labellisation sociale et environnementale : <i>La recherche de confiance</i>	51
III. Codes de conduites :	52
IV. Les labels environnementaux et sociaux	53
V. L'audit des rapports de développement durable	54
V.1 Mécanisme et déroulement d'un audit social :	55
V.2 La question de la fiabilité :	56
VI. Transparence et évaluation externe	57
VI.1 Le reporting RSE :	57
VI.1.1 Globale Reporting initiative :	58
VII. L'investissement socialement responsable :	61

CHAPITRE III	
LE CONTEXTE ECONOMIQUE DE L'ALGERIE DANS LE <u>DOMAINE DE LA</u>	
RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES :	
EXEMPLE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS : CAS DE MOBILIS	67
<hr/>	
III.1 ETAT DES LIEUX :	69
III.1.1 Normalisation :	70
III.1.2 Normes sociales dans les pratiques de l'entreprise :	70
III.1.3 Revendications et liberté syndicale :	71
III.1.4 Normalisation comptable	71
III.1.5 L'expertise :	73
III.1.6 Responsabilité pénale :	73
III.1.7 Gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise :	74
III.1.8 Limites d'une démarche RSE :	74
III.2 DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS EN	
ALGÉRIE :	75
III.2.1 Présentation de Mobilis :	76
CONCLUSION GENERALE	81
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	84
ANNEXES	85
BIBLIOGRAPHIE	86
SOMMAIRE	93

Résumé

Dans un cadre de mondialisation et de concurrence débridée, la responsabilité sociale de l'entreprise se traduit comme une réponse aux contestations et aux pressions du marché. En effet, Face aux préoccupations écologiques et sociales liées au développement durable et à l'interpellation des mouvements citoyens, les entreprises éprouvent plus que jamais le besoin de revendiquer leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement. Certains l'utilisent en tant que stratégie afin de promouvoir leur image, d'autre plutôt comme un engagement sincère, un moyen de changer la vision de la firme et le cours du capitalisme en un nouveau modèle de gouvernance intégrant en plus des critères économiques, des préoccupations sociales et environnementales (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004). Toutefois, quelles que soient leurs intentions, l'objectif reste le même à savoir mettre en avant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société.

Mots clés:

Instrumentalisation de la RSE; Expertisme; *Normalisation*; PME privées; ISO; CAPRON; QUAIREL; OCDE; OIT; ONG.