

LES RELATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ DE 1985 A 2015

Par M. Jacques IGALENS*

En 1999 a eu lieu un événement assez symptomatique des transformations en cours dans les rapports entre les entreprises et la Société. Kofi Annan, alors Secrétaire Général des Nations Unies, s'est rendu à Davos pour s'adresser aux dirigeants des grandes entreprises multinationales. Il leur a présenté les « objectifs du Millénaire », éliminer l'extrême pauvreté, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité des sexes, combattre le VIH/sida, préserver l'environnement, etc. Dans le discours qui a accompagné cette présentation, Kofi Annan a avoué son impuissance à atteindre ces objectifs en recourant uniquement aux États et il a déclaré que l'ONU ne pouvait réussir sans l'aide des entreprises. Il n'expliqua pas pourquoi les États étaient impuissants mais ses interlocuteurs le savaient, nombre d'entre eux sont minés par la corruption. Aujourd'hui l'atteinte de tels objectifs « sociétaux » n'est envisageable qu'avec l'aide des grandes entreprises multinationales et Kofi Annan a engagé une discussion avec les PDG pour savoir comment ils pouvaient l'aider.

De cette discussion est né « Global Compact », en français, le Pacte Mondial, qui consiste pour les entreprises qui le souhaitent à s'engager sur dix principes¹ relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail et à la préservation de l'environnement. L'entreprise qui signe cet engagement s'engage également à mettre en œuvre des moyens pour défendre ces principes à l'intérieur de « sa sphère

* Synthèse de l'intervention de Jacques Igalens, Professeur des Universités Toulouse Capitole, lors du colloque de l'Académie des sciences de Toulouse le 19 mai 2015 sur le thème : « Un siècle d'évolution des rapports entre l'entreprise et la Société : 1915/2015 ».

¹ Au départ, il n'y en avait que neuf, le dixième (la lutte contre la corruption) a été rajouté à la demande du Président de la France, Jacques Chirac.

d'influence », ce qui peut dépasser largement sa chaîne de valeur ou d'approvisionnement. En 2015, cette initiative a reçu l'engagement de 8371 entreprises représentant 162 pays (source internet, unglobalcompact.org). Cette initiative a également redonné de la vigueur à un mouvement des entreprises qui était apparu après le second conflit mondial et qui n'a cessé depuis de se renforcer, le mouvement pour la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE). En 1953, un universitaire américain, à la demande des églises protestantes, écrivit un ouvrage qui avait pour ambition de préciser les exigences éthiques des dirigeants d'entreprises, « Social Responsibilities of the businessman ». Dans ce livre, Howard Bowen, économiste d'obédience keynésienne, écrit : « le terme de RSE 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. » (Bowen 1953, 6). Assez rapidement en effet le concept de responsabilité se déplaça du dirigeant vers l'entreprise mais il ne fut pas forcément bien reçu. De nombreux économistes libéraux le contestèrent. L'un d'entre eux, Milton Friedman (Prix Nobel en 1976) fut des plus virulents en considérant que la seule responsabilité des dirigeants était de gagner de l'argent et qu'il appartenait à l'État de s'occuper du bien-être social et de l'environnement. Il fit état d'un argument fort, souvent repris depuis : les dirigeants d'entreprise ne sont pas élus, ils n'ont pas de légitimité pour s'occuper de sujets sociaux ou sociétaux. Le débat idéologique est loin d'être clos et on trouve en 2015 les mêmes positions tantôt favorables, tantôt défavorables à l'élargissement du champ des responsabilités de l'entreprise notamment dans les domaines social et environnemental.

Si le débat est toujours vif, en revanche les textes et les pratiques ont évolué et, de ce point de vue, le sens de l'évolution est sans équivoque : le champ des responsabilités des entreprises s'est élargi et ainsi on se tourne de plus en plus vers l'entreprise pour résoudre des problèmes ou prendre des initiatives qui incombaient auparavant aux États. Cette évolution concerne l'environnement, sa protection, mais également des sujets tels que les droits de l'homme ou l'éthique.

La RSE fut d'abord conçue comme devant être volontaire puis progressivement elle a fait l'objet d'obligations nationales et internationales. Bien qu'elle semble parfois se développer de façon quelque peu anarchique, elle trouve son unité autour d'une théorie développée à la fin des années quatre-vingts, la théorie des parties prenantes.

Durant les années quatre-vingts, des catastrophes environnementales sensibilisèrent l'opinion publique mondiale aux risques que certaines entreprises faisaient courir à la nature et parfois aux populations. En 1984, par exemple, une explosion survint dans une usine de Bophal (en Inde) de l'entreprise chimique américaine Union Carbide et cette explosion libéra un nuage toxique qui fit des milliers de morts. Cinq ans plus tard, l'Exxon Valdez, pétrolier américain, s'échoua sur la côte de l'Alaska et provoqua une importante marée noire qui eut un grand retentissement aux États-Unis. Ces deux événements, bien que très différents, furent souvent associés dans les media et attirèrent l'attention du public sur les risques industriels, les insuffisances de la législation et le flou juridique du cadre des réparations (dans le cas d'Union Carbide, 25 ans après les faits les victimes n'étaient toujours pas indemnisées). Aussi le concept de CSR (Corporate Social Responsibility) traduit en français par RSE², fit son chemin aux États-Unis. En Europe, il devait faire une apparition remarquée, via la Commission Européenne.

En 2001, la commission européenne fit paraître un livre blanc au titre explicite, « Promouvoir un cadre européen pour la RSE », dans lequel on trouvait l'analyse suivante : « Le concept de RSE signifie essentiellement que celles-ci (les entreprises) décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement » (Commission Européenne 2001, 2). La définition

² On remarquera que l'adjectif anglo-saxon « social » a été initialement traduit en français par social, ceci a été reproché car, en français, « social » renvoie souvent aux relations entre employeur et employés (par exemple dans l'expression *relations sociales*) alors qu'il s'agissait dans CSR des relations entre l'entreprise et la société. Pour cette raison, aujourd'hui CSR est souvent traduit par responsabilité sociétale de l'entreprise. De plus, comme le concept s'applique aussi à des organisations qui ne sont pas des entreprises (hôpital, université, collectivités locales) on évoque de plus en plus fréquemment la RSO, responsabilité sociétale des organisations.

que donnait alors la Commission devait faire couler beaucoup d'encre : (la RSE) est « l'intégration **volontaire** des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». C'est surtout le qualificatif de « volontaire » qui posait problème car pour certains (notamment les représentants de l'entreprise), il s'agissait de reconnaître la liberté des entrepreneurs et également de tenir compte de la diversité des situations d'entreprise car tout ne peut pas être fait à l'identique dans chaque secteur économique. Pour d'autres, (notamment les représentants des ONG et des employés), il fallait rendre la RSE obligatoire car la crainte exprimée était que seules quelques entreprises « vertueuses » fassent des efforts tandis que le plus grand nombre ne ferait rien ou très peu. Bien entendu ces deux positions antagonistes ne doivent pas faire oublier que pour tous, la RSE suppose que, en premier lieu, l'entreprise doit être en conformité avec les obligations juridiques de toute nature qui pèsent sur elle, où qu'elle soit implantée dans le monde. Progressivement l'acuité de ce débat s'est émoussée car une corégulation entre l'État et les entreprises s'est mise en place. Parfois l'État a créé des obligations, parfois les entreprises ont émis des codes de conduite et pris des engagements volontaires.

Un exemple important d'obligation peut être trouvé dans la reddition de compte. En mai 2001, le gouvernement Jospin a élaboré et fait voter la loi NRE (Nouvelles Régulations des Entreprises) qui fut présentée comme la version nationale de la « gouvernance » des entreprises. Aux termes de l'article 116 de cette loi, les entreprises cotées sur un marché financier ont dû rendre compte de leurs réalisations dans le domaine social, sociétal et environnemental. Par la suite, cette loi a été modifiée notamment suite au Grenelle de l'Environnement. Désormais les seuils ont été abaissés et les informations contenues dans le rapport doivent être contrôlées par un organisme tiers indépendant. Cet exemple est intéressant car, dans ce domaine, une simple obligation de rendre des comptes est souvent performative, l'entreprise ne peut se présenter comme une mauvaise élève pendant des années. L'entreprise (en tout cas la grande entreprise) est sous le regard attentif et critique des marchés financiers, des media, du public et donc si elle présente une mauvaise

performance sur tel ou tel sujet sociétal ou environnemental, une attente pour une amélioration se fait jour. Ainsi les entreprises ont été amenées à prendre de plus en plus d'initiatives relatives à l'environnement. Certaines se donnent des objectifs en termes de réhabilitation de territoires, d'autres s'intéressent à la biodiversité, toutes sont concernées par le réchauffement climatique et donc les émissions de gaz à effet de serre. Dans le domaine sociétal, trois thèmes sont apparus avec force, le premier a trait à la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance, le second aux territoires sur lequel l'entreprise est implantée et le dernier aux problématiques de parité et de diversité.

Sur le premier thème l'entreprise est devenue responsable de l'application d'un certain nombre d'obligations sociales non seulement concernant ses propres employés (ce qui est la base même du droit social) mais aussi à l'égard des employés de ses fournisseurs et de ses sous-traitants (ce qui est une véritable novation). Sur le second, l'entreprise a été de plus en plus impliquée dans des thématiques territoriales, sociale et environnementale, en particulier en cas de cessation d'activité. Sur le troisième, l'entreprise a été sommée d'assurer une véritable égalité de traitement entre les hommes et les femmes et, de façon plus large, de combattre toute forme de discrimination. Il est intéressant, par exemple, de relever que contrairement à ce qu'écrivent certains observateurs, la France n'exclut pas, pour arriver à cet objectif, la mise en place de quotas. Il y avait depuis longtemps les quotas d'emplois réservés à des handicapés, depuis 2011, il y a les quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance (loi Copé-Zimmermann). La diversité constitue également un thème fort de la RSE et les entreprises sont incitées à recruter et à promouvoir en tenant compte de la diversité de la société dans laquelle elles évoluent.

Ces quelques exemples peuvent donner l'impression que la RSE est devenue le principal support grâce auquel, progressivement l'entreprise se substitue à l'État dans un certain nombre de domaines. Il est vrai qu'aujourd'hui, si on mesure l'influence des organisations en termes financiers, il y a plus d'entreprises que d'États dans les 100 premières puissances mondiales, Walmart (entreprise de distribution américaine) pèse plus lourd que l'Iran, et Total plus lourd que le

Portugal... Là où est la puissance doit également être la responsabilité. Encore faut-il préciser ce qu'on attend des entreprises. Après le livre vert de 2001, une autre initiative a été structurante à cet égard. Il s'agit de la rédaction de la norme ISO 26000, publiée en 2010, après plusieurs années de travaux, et qui fixe un cadre mondial pour la responsabilité sociétale des organisations.

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Elle définit la responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des **impacts de ses décisions** et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui:

- contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Le lien entre RSE et développement durable est bien établi et l'ambition « sociétale » de l'entreprise est prise en compte, le bien-être de la société devient un objectif. Pour atteindre cet objectif la norme ISO 26000, à la suite des chercheurs en sciences sociales, fixe un cadre et propose une méthode aux entreprises, se mettre à l'écoute des parties prenantes et prendre en compte leurs attentes. L'idée selon laquelle l'entreprise n'est pas uniquement responsable de ses activités et de ses résultats devant ses actionnaires est une idée assez récente. Elle date de travaux de Edward Friedman, philosophe américain qui est professeur à la Darden School de Virginie, qui écrivit en 1984 un ouvrage intitulé, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. La théorie des « parties prenantes » (traduction courante de *Stakeholder Theory*) est à la fois une théorie de gestion et une conception de l'éthique des affaires. Elle consiste à remettre en cause le face-à-face

exclusif entre les dirigeants et les actionnaires des entreprises privées en considérant que d'autres groupes ont également des intérêts légitimes vis-à-vis des entreprises. Si on suit cette théorie, et c'est de plus en plus le cas aujourd'hui, l'entreprise doit chercher à savoir quels groupes sont affectés par ses activités et décisions, elle doit entrer en contact avec eux, se mettre à leur écoute et faire tout ce qu'elle peut pour les satisfaire tout en leur expliquant, en retour, son projet et ses contraintes. Si certaines parties prenantes sont assez traditionnelles, notamment les salariés et les clients (l'entreprise n'a pas attendu 1984 pour s'occuper d'eux...), en revanche d'autres sont plus surprenantes, les riverains des sites sur lesquels l'entreprise est implantée, les fournisseurs, les porteurs de cause écologique, les défenseurs des droits sociaux ou moraux, etc. Des entreprises du CAC 40 comme Lafarge, Danone, Kering, Orange, Engie, Véolia ont mis en place des panels de parties prenantes qu'elles réunissent régulièrement et à qui elles demandent leur avis.

En conclusion, on peut remarquer que si pendant longtemps l'entreprise fut cantonnée à un rôle de créateur de valeur, au sens de valeur économique, aujourd'hui elle élargit le champ de ses responsabilités. Quel que soit son secteur d'activité, comme on l'a vu à travers la norme ISO 26 000, on lui demande de contribuer à la santé, au bien-être des personnes et de la société, d'être un acteur du développement durable. Par ailleurs, sous les effets de la mondialisation elle est devenue de plus en plus puissante, elle ne connaît pas de frontières, elle est également de plus en plus réactive par l'utilisation des nouveaux moyens d'information et de communication. Face à elles, ou face aux plus puissantes d'entre elles, la plupart des États paraissent limités, ils sont limités par des frontières qui enserrant leur souveraineté et même s'ils se regroupent (on a vu l'exemple de l'ONU) les institutions internationales se sentent impuissantes pour atteindre certains objectifs globaux. Les États sont aussi limités par leur taille car nombre d'entre eux pèsent moins lourd que les entreprises qui opèrent sur leur territoire. Ils sont aussi limités par leur processus de décision, certains États sont des démocraties et la prise de décision démocratique prend du temps, l'entreprise n'est pas un lieu d'exercice de la démocratie, la décision et la mise en application sont plus efficaces. Aussi il n'est pas

surprenant de constater combien les lignes se sont déplacées entre la responsabilité des États et celle des entreprises. Le succès de la RSE a servi de fil conducteur mais on aurait pu également évoquer le nombre et l'importance des missions que certains États (notamment le Royaume Uni) ont choisi de confier aux entreprises. Même dans des secteurs régaliens telles la sécurité, la conduite des opérations militaires, certains États comme les États Unis se reposent de plus en plus sur les entreprises. Alors qu'au vingtième siècle les entreprises étaient l'affaire de la Société, qu'elles étaient contrôlées par elle, au siècle actuel, la Société pourrait devenir l'affaire des entreprises, du moins des plus importantes d'entre elles.