

— MANAGEMENT SUP —
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La RSE

La responsabilité sociale
des entreprises

2^e édition

François Lépineux • Jean-Jacques Rosé
Carole Bonanni • Sarah Hudson

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson (Professeur à l'Insead)

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2010, 2016

5, rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074957-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

La responsabilité sociale est au cœur de l'enseignement et de la recherche en gestion, car le management a une responsabilité étendue pour le développement social et économique dans le monde complexe et internationalisé du XXI^e siècle. Il s'agit en effet de contribuer au développement de conditions de vie au travail acceptables, de pérenniser les organisations et les emplois dans un monde d'hyper-compétition, et de permettre un développement durable et une qualité environnementale dans les territoires où agissent les entreprises et organisations.

Former des managers responsables, humains, sensibles à la responsabilité sociale et ouverts à la diversité des mondes est donc devenu une mission primordiale pour contribuer à un monde meilleur. Cela passe notamment par l'enseignement de la RSE et par une recherche qui porte non seulement sur la responsabilité sociale, mais qui soit elle-même responsable de ses impacts, comme cela est le cas dans d'autres disciplines appliquées telles que la médecine ou les sciences de l'ingénieur.

Les IAE ont été créés en France, dans cet esprit, il y a 60 ans par Gaston Berger, alors directeur des enseignements supérieurs. Il voulait en particulier permettre la promotion sociale et la diversité dans l'accès

aux métiers de la gestion. Dans tous les IAE, aujourd'hui, la RSE fait l'objet d'enseignements et de recherches. C'est le cas par exemple à l'IAE Lyon, qui a adhéré au programme initié par les Nations unies « *Principles of Responsible Management Education* » (PRME). Le rapport de l'IAE Lyon qui figure sur le site de PRME montre un cas d'établissement d'enseignement et de recherche en gestion et en management qui intègre la RSE au cœur de sa stratégie et de son ADN depuis sa création en 1956.

Le présent manuel, adapté à un public francophone, complète utilement les manuels existants au niveau international, en apportant des mises à jour tant sur le plan de la théorie que des pratiques. Il peut être un outil parfaitement adapté pour la formation des managers de demain.

Jérôme Rive

Directeur Général de l'IAE Lyon et Président du réseau des IAE

Préface

Vers un nouveau paradigme de la RSE ?

La RSE n'est plus une bizarrerie marginale : elle est au cœur de la gestion. L'idée centrale de la deuxième édition de ce manuel est une redéfinition de l'organisation et de la stratégie, fondée sur une idée désormais largement partagée : l'entreprise est concernée par son environnement, au-delà des strictes données économiques, car *aucun organisme ne prospère dans un désert*. Ce propos serait-il, comme souvent, du *greenwashing* ? Cet ouvrage démontre le contraire en s'appuyant sur :

- un panorama renouvelé des théories académiques à travers le monde ;
- une analyse complète de l'évolution rapide et spectaculaire des dispositifs nationaux, européens et internationaux d'encadrement ;
- une exceptionnelle recension de cas concrets.

Rien ne remplace en effet l'observation empirique de la mise en œuvre effective de la RSE en des entreprises de toutes tailles et appartenant à tous les secteurs de l'économie, au-delà des pionniers tels que Body Shop ou Patagonia : AT&T, Axa, Coca Cola, Crédit Agricole, General Electric, Orange, l'Oréal, Microsoft, Schneider Electric et Unilever en Inde. Mais aussi l'Arbre à vent qui crée de l'énergie propre dans les Côtes d'Armor, ou le premier sac de randonnée éco-conçu par Lafuma et primé par l'ADEME. Et bien d'autres à découvrir au fil des

pages, ainsi que des exemples d'engagements forts des collectivités territoriales.

Rien pourtant de ces progrès spectaculaires n'est encore suffisant face au défis sociaux et environnementaux. Le *greenwashing* est encore trop coutumier et doit être dénoncé sans relâche, comme l'illustre le prix Pinocchio décerné chaque année par les Amis de la Terre (exemple pour EDF, Sponsor de la COP 21).

Les idées sont ici clarifiées et mises à la portée des étudiants, des managers d'entreprise, ainsi que des diverses parties prenantes des entreprises au niveau des territoires et des nations. Ce livre permet également d'explicitier les principes philosophiques sous-jacents aux différents courants de la RSE et à leur évolution au cours des cent dernières années. Ce faisant, il montre que la RSE est inséparable de la problématique de la COP21. Il met les questions épineuses de la RSE à la portée d'un large public, non seulement des spécialistes du management, mais aussi de tous les citoyens préoccupés par la recherche de solutions face aux défis du développement durable dans un contexte de mondialisation, de crise économique et sociale, et de raréfaction des ressources naturelles de notre planète. À la différence de nombreuses autres publications sur la RSE, il présente des pistes de solution, pour tenter de sortir des constats d'impuissance qui conduisent au pessimisme et au défaitisme des Cassandre, voire aux conflits généralisés. Dans une époque charnière pour l'humanité, la responsabilité sociale des universitaires, des responsables politiques et économiques ainsi que des médias consiste en effet à apporter aux jeunes générations des messages d'espoir et non de catastrophisme. Améliorer les dispositifs de régulation, réinventer l'entreprise et refonder le contrat social font partie des orientations qu'il faut prendre pour sortir des impasses dans lesquelles notre civilisation a été engagée à la fois par ignorance des dangers et par manque de freins à la cupidité.

La RSE apparaît ainsi dans cet ouvrage comme un paradigme émergent qui a suivi un long processus de maturation, et l'on voit se dessiner progressivement des axes pour l'action. Toutefois, le caractère de plus en plus aigu des crises actuelles exigerait une accélération des découvertes de solutions, et ce livre appelle ainsi à des prolongements pour préciser et concrétiser les pistes évoquées. Au-delà du concept de « RSE globalisée » en réponse au risque de « crise systémique » et des questionnements présentés en conclusion, l'ouvrage fait implicitement le procès du paradigme de la fragmentation et appelle à l'avènement

d'un paradigme de l'intégration¹ dans le développement du monde au XXI^e siècle : la lecture fait clairement apparaître que les causes des crises actuelles tiennent à la dissociation entre les problématiques de développement des entreprises, de développement économique, de développement social et de préservation de l'environnement. Il en résulte que toutes les actions partielles rentrent en conflit entre elles et conduisent à des solutions incohérentes et inopérantes dans la durée², comme dans le cas des effets indésirables d'interactions médicamenteuses. Ce constat corrobore la théorie de la tétranormalisation³ qui explique pourquoi il est vain de traiter séparément les problèmes, en agissant tantôt sur les normes environnementales, tantôt sur la régulation financière, tantôt sur les normes sociales ou encore sur les règles du commerce mondial. Le développement durable de la planète se débat ainsi comme le lion pris dans des rets ; chaque effort pour tirer l'une des cordes resserre les mailles et accroît l'étreinte. La fable de La Fontaine, inspirée d'Esopé, raconte que le rat délivra le lion en rongant l'une des cordes, ce qui permit de délier les autres nœuds. La mise en place du paradigme de l'intégration débute sans doute par le dénouement d'un nœud caché : celui de la création de valeur au niveau encore trop inexploré de l'infra-micro-économique, c'est-à-dire au niveau des organisations et de leur potentiel humain qui en est le fondement. Comme en physique, il s'agit de ne pas se limiter à la théorie de Newton, mais d'analyser le cœur des atomes à l'aide d'instruments nouveaux. Il en va de même en matière de théorie du développement où il s'agit d'explorer l'intérieur des boîtes noires seulement évoquées par les économistes classiques ou l'économie comportementale.

À titre d'exemple, les travaux d'Henri Savall et de l'ISEOR⁴, dans le prolongement des travaux de François Perroux sur les unités actives⁵,

1. Edgar Morin parle des forces de « reliance », qui permettent le développement de la vie, au contraire des forces destructrices de séparation. Voir Morin E., *La méthode*, coll. « Opus », Seuil, 2008.

2. Voir notamment Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica, 2005.

3. Voir Cappelletti, L., Pigé B., Zardet V. (coord.), 2015, *Dynamique normative. Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, Editions EMS.

4. Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1974. Préface de Jacques Delors, traduction anglaise *Work and People*, 1980. Préface d'Ansoff I., Oxford University Press. Voir également l'ouvrage de Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 1980, ainsi que Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Economica, 1987.

5. Perroux F., *Pouvoir et économie*, Dunod, 1972.

démontrent que le seul véritable facteur à la racine de la création de développement durable est le potentiel humain, et non le capital, le travail, ou les technologies. La théorie socio-économique mise en œuvre et expérimentée par l'ISEOR dans 1800 organisations de 37 pays depuis 1976 indique que la création de valeur durable par le potentiel humain dépend de la qualité du « contrat d'activité périodiquement négociable ». Les dysfonctionnements de ces contrats entraînent une destruction de ressources et de valeur considérables qui minent le développement durable : il s'agit des coûts cachés qui absorbent une part élevée de la valeur ajoutée de tout type d'organisation. En comparaison, les actions destinées à bâtir un projet commun et à le mettre en œuvre, c'est-à-dire à améliorer la qualité du contrat d'activité périodiquement négociable, requièrent des investissements immatériels minimes. Ces investissements en développement durable sont négligés par manque de prise de conscience des acteurs et par manque de savoir-faire d'intervention de changement, en bref, par manque de formation des acteurs à ce type d'approche socio-économique.

Cette règle s'applique par isomorphisme depuis le niveau des micro-organisations telles que des petites entreprises ou des équipes, jusqu'au niveau des grandes entreprises, des territoires et du pacte mondial, avec des règles du jeu négociées et acceptées. De telles hypothèses rejoignent au niveau macro-économique celles de Maurice Allais, Prix Nobel d'Économie, pour qui « la confusion actuelle du libéralisme et du laissez-fairisme constitue l'une des plus grandes erreurs de notre temps. Une société libérale et humaniste ne saurait s'identifier à une société laxiste, laissez-fairiste, pervertie, manipulée ou aveugle¹ », c'est-à-dire une société sans véritable contrat d'activité périodiquement négociable. Les systèmes organisationnels étant emboîtés et interconnectés, les tentatives pour rebâtir un nouveau pacte mondial reposent sur du sable si l'on n'implique pas les organisations publiques et les entreprises privées². Une première proposition consiste par exemple à ne pas juxtaposer les rapports financiers des entreprises et organisations avec des rapports sur la responsabilité sociale et sur la responsabilité

1. Allais M., *Comment vivre ensemble : conditions économiques et sociales pour la démocratie*, ISEOR, 2008, p. 27.

2. Voir par exemple Savall H., Zardet V., Bonnet M., *Libérer les performances cachées des entreprises et organisations par un management socio-économique*, BIT-ISEOR, 2000, 2008 (ouvrage traduit en anglais et en espagnol).

environnementale, mais à les intégrer dans un bilan socio-économique renouvelé¹. Au niveau de l'entreprise, ce bilan socio-économique comprend des indicateurs sur la création de potentiel (création de valeur économique à long terme), en complément des indicateurs de coûts cachés, considérés comme des traceurs de la qualité des contrats d'activité périodiquement négociables à la base de la création de valeur durable.

Le même type de bilan peut être réalisé au niveau des territoires qui interagissent avec les entreprises, afin de mettre en évidence les externalités positives et négatives cachées qui impactent la qualité du contrat entre acteurs du territoire et afin d'éviter les phénomènes de « passagers clandestins » qui créent davantage de coûts cachés que de valeur durable dans le système. On peut construire le même type de dispositif au niveau mondial, en intégrant les actions de prévention de dysfonctionnements. À titre d'exemple, on pourrait démontrer que les actions de séquestration de CO₂ et de réduction des émissions des gaz à effet de serre coûtent infiniment moins cher que les coûts de dysfonctionnements actuels et futurs liés à un excès de CO₂ dans l'atmosphère, à condition de calculer non seulement les coûts visibles au niveau macro-économique, mais aussi les coûts cachés au niveau des organisations et des territoires. Ce type de calcul permet de stimuler la réflexion prospective, de proposer de nouvelles formes de gouvernance, et d'ouvrir de nouveaux scénarii pour bâtir des contrats d'activité périodiquement négociables où tous les acteurs peuvent être gagnants : il s'agit d'une application du concept de jeu à somme non nulle proposé par F. Perroux pour expliquer la dynamique des conflits-coopérations.

Dans leur conclusion, les auteurs soulignent qu'il reste encore un peu de temps pour engager la transition vers un autre modèle de développement qui intègre la RSE. Formulons le souhait que la deuxième édition de cet ouvrage stimule à nouveau l'action et la réflexion et que ses futures nouvelles éditions puissent rendre compte dans peu de temps des progrès accomplis.

Véronique Zardet, directrice de l'ISEOR, professeur à l'IAE Lyon,
Université Jean Moulin et Présidente de l'ADERSE
(<http://www.aderse.org>)

1. Savall H., *Enrichir le travail humain*, 1974, *op.cit.*

Présentation des auteurs

François LÉPINEUX, cofondateur et ancien président de l'ADERSE, est professeur à l'ESC Rennes School of Business, où il a dirigé le Centre pour l'entreprise responsable. Diplômé d'HEC Paris (CEMS Master), DEA d'économie des institutions à l'EHESS, docteur ès sciences de gestion du CNAM, il était précédemment Research Fellow à l'INSEAD, et professeur associé à Bordeaux École de Management. Il a codirigé avec Henri-Claude de Bettignies, professeur émérite à l'INSEAD et à la CEIBS (China Europe International Business School, Shanghai), l'ouvrage *Business, Globalization and the Common Good*, coll. « Frontiers of Business Ethics », Oxford, Peter Lang Academic Publishers, 2009. Ses domaines d'intérêt recouvrent la relation entre les activités des entreprises et la recherche du bien commun, le changement du contrat social, la gouvernance à différents niveaux, et les questions de prospective liées à la globalisation et au développement durable.

Jean-Jacques ROSÉ, chercheur associé au Centre Norbert Elias EHESS – CNRS Marseille, est également vice-président de l'ADERSE (Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise), et consultant. Ancien directeur général d'Idée-Force FCA, et enseignant à Paris IV Sorbonne, il a partagé sa vie entre l'entreprise, l'administration, l'enseignement et la recherche, de sorte qu'il a observé ou accompagné les

entreprises confrontées à des mutations toujours plus radicales. Parmi ses publications :

- *L’Or pour l’Art : de mécène aux sponsors*, Flammarion, 1986.
- *L’Entreprise responsable*, Éditions d’Organisation, 2003 (accessible en ligne par le lien suivant : www.lentreprisesresponsable-lelivre.com).
- « Corporate Responsibility and Global Social Contract : New Constructivist, Personalist and Dialectical Perspectives », 15, pp. 369-416, in DE BETTIGNIES H.-C. & F. LÉPINEUX (eds), *Business, Globalization and the Common Good*, coll. “Frontiers of Business Ethics”, Oxford, Peter Lang Academic Publishers, 2009.
- avec BARTHE N., eds, *La Responsabilité sociale de l’entreprise entre globalisation et développement durable*, De Boeck, 2011.
- avec LÉPINEUX F., « Globalization » in BOUCKAERT L., ZSOLNAÏ L., *Handbook of Spirituality and Business*, Publishers Palgrave, 2011.
- avec LÉPINEUX F., “From the Financial Crisis to Wise Management : The Relevance of the ‘Return to Aristotle’”, in THOMPSON M.J. and BEVAN D., *Wise Management in Organisational Complexity*, London, New-York, Palgrave Macmillan, 2013.
- « Au-delà de la critique radicale, une redéfinition de la RSE est-elle possible ? », avec P. BOURDIEU et P. RICOEUR, in SAVALL H., ZARDET V., BONNET M. (Dir.), *Le Capitalisme socialement responsable existe*, Economica, 2016.

Ses recherches utilisent les techniques d’analyse lexicale dans l’approche de la relation entreprise – société confrontée aux contraintes du développement durable.

Carole BONANNI est *Associate Professor* à Rennes School of Business. Diplômée de l’Institut d’Études Politiques de Paris, ancienne élève de l’Institut Universitaire Européen et Docteur ès sciences économiques, elle intègre les questions liées à la responsabilité sociale des entreprises dans ses cours de stratégie. Elle a pris une part active dans le Comité d’organisation du Symposium international *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good*, qui a eu lieu en janvier 2010 à Rennes School of Business. Elle a coordonné également une équipe de chercheurs afin d’aider certaines entreprises à formuler et mettre en œuvre leurs stratégies de RSE ou de développement durable. Carole Bonanni a précédemment été professeur dans plusieurs universités canadiennes, en particulier à *Technical University of British Columbia*, et *Simon Fraser University*.

Sarah HUDSON est enseignant-chercheur à l'ESC Rennes School of Business, où elle enseigne les cours de méthodologie de la recherche et de la responsabilité sociale des entreprises. Elle est actuellement responsable du programme Mastère en Management des Projets créatifs, culture et design à Rennes School of Business en partenariat avec l'École supérieure d'Art de Bretagne. Ses centres d'intérêt concernent la consommation responsable, la RSE dans les PME, et la relation entre la RSE et la performance RH. Parmi ses publications et communications récentes :

- ROLOFF J., HUDSON S., KLEIN S. et VORBOHLE K., « Drivers and Brakes for Corporate Responsibility. A Comparison of German and French SMEs », *USE 2009 Conference Understanding Small Enterprises*, Helsingør (Danemark).
- HUDSON S., ROLOFF J. « In Search of Sustainability? SMEs in Brittany, France. », *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series, 2011, Volume 2, 1-9.
- HUDSON S., GONZALEZ H., CLAASEN C. et LUO Y., « Can modern organizational nepotism be legitimate? Chinese employee perceptions », EBEN Annual Conference 2014, Business Ethics in a European Perspective, June 12-14.
- HUDSON S., GONZALEZ H., CLAASEN C., "Legitimacy, organizational nepotism and employee affective commitment", 32nd EGOS Colloquium Organizing in the Shadow of Power, Naples, July 7-9.

Table des matières

Avant-propos	III
Vers un nouveau paradigme de la RSE ?	V
Présentation des auteurs	X
Introduction	1

Partie 1

Les approches théoriques et conceptuelles

1 La responsabilité sociale : une notion fondatrice aux origines du management	10
Section 1 Les sources américaines de la RSE	10
Section 2 L'émergence de la notion de responsabilité sociale	20
2 RSE et théories des parties prenantes : la construction de nouveaux champs	31
Section 1 Howard Bowen : l'architecte de la RSE	31
Section 2 La responsabilité sociale dans le débat public	36
Section 3 La responsabilité sociale et les nouveaux champs académiques	45
Section 4 La théorie des parties prenantes (<i>Stakeholder theory</i>)	53

3	Institutionnalisation et globalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise	61
Section 1	L'institutionnalisation européenne de la responsabilité sociale	63
Section 2	Globalisation de la RSE	71
4	Perspectives et prospective	89
Section 1	Perspectives : les ambivalences de la RSE	89
Section 2	Prospective : De la politisation à la judiciarisation de la RSE	106

Partie 2

Pratiquer la responsabilité sociale de l'entreprise

5	Les dispositifs d'encadrement de la RSE	114
Section 1	Les avancées au niveau de l'Union européenne et en France	115
Section 2	Les déclarations de principes à l'échelle mondiale	126
Section 3	Le foisonnement des référentiels liés à la RSE	133
6	La RSE : une opportunité stratégique	145
Section 1	Deux approches stratégiques	148
Section 2	Stratégie RSE : vecteur de croissance	153
Section 3	Stratégie RSE : vecteur d'innovation	160
Section 4	La RSE et le capital immatériel de l'entreprise	173
7	La RSE : enjeux organisationnels	184
Section 1	Impulser une démarche RSE	185
Section 2	L'ancrage du processus	189
Section 3	Le management du changement	193
Section 4	La consolidation de la démarche RSE	202
	Conclusion	212
	Bibliographie	216
	Index	238

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est, en France, un domaine académique relativement nouveau. Au tournant des années 2000, la littérature française sur la RSE était quasi inexistante. Depuis lors, elle ne cesse de croître (voir colloque *Humanisme et gestion* organisé par KEDGE), et il est fort probable que cette évolution éditoriale va se poursuivre, car elle correspond à la fois :

- au développement des enseignements sur ce thème dans les établissements de formation supérieure au management – Universités et Grandes Écoles de commerce –, mais aussi en dehors des cursus de sciences de gestion ;
- à l'implication d'entreprises toujours plus nombreuses dans des démarches de RSE ;
- et donc, au besoin des enseignants, des étudiants, des professionnels spécialisés et des managers en général, de disposer d'outils pédagogiques sur la question.

Il ne s'agit plus d'un simple objet de débat intellectuel, ni d'un thème de réflexion intéressant mais secondaire pour des dirigeants d'entreprises ou des managers dont la priorité demeure leurs résultats trimestriels. La prégnance de cette thématique, dans les entreprises comme dans la société en général, est de plus en plus forte parce qu'il est de mieux en mieux perçu en quoi la RSE fait partie des solutions positives pour un avenir viable. Sur le plan académique, cette notion fondatrice

du management étant transversale à tous les champs des sciences de gestion, amène progressivement toutes les disciplines à se remettre en cause – de sorte que finalement, la RSE conduit à une interrogation sur la nature du management lui-même. Cette interrogation paraît d'autant plus nécessaire que nous sommes confrontés à une conjonction de bouleversements et de risques.

1) Le changement climatique, que la COP 21 a inscrit en bonne place dans l'agenda des leaders politiques de la planète : en raison de l'effet d'inertie des gaz à effet de serre, les différents *scenarii* élaborés par le GIEC¹ prévoient une hausse moyenne des températures à la surface du globe comprise entre +0,3°C et +4,8°C vers 2100 par rapport à la période 1986-2005. – mais les variations régionales pourraient s'avérer beaucoup plus importantes. Il s'ensuivra, dans les décennies qui viennent, une augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements météorologiques extrêmes ; une montée du niveau des océans (fonte de l'Antarctique et du Groënland) ; la disparition quasi complète des forêts tropicales primaires (Amazonie, Afrique centrale, Asie du Sud-Est) ; l'avancée de la désertification (Chine, Inde, Afrique subsaharienne, Espagne...) ; la destruction de la plupart des écosystèmes et un appauvrissement de la biodiversité ; la sixième extinction massive des espèces animales dans l'histoire de l'évolution ; des réfugiés climatiques par dizaines de millions, etc.

2) L'accroissement démographique : sauf cataclysme majeur, l'humanité devrait passer de 6,5 milliards d'hommes actuellement à environ 9 milliards vers le milieu du XXI^e siècle ; deux pays, l'Inde et la Chine, qui compteront chacun environ 1,5 milliard d'habitants, représenteront alors le tiers de la population mondiale. Mais pourra-t-on nourrir tous ces nouveaux habitants de notre planète ? Le recours aux intrants chimiques pour fertiliser les sols commence à montrer ses limites, et l'utilisation de pesticides et autres herbicides pollue la terre, les rivières, les nappes phréatiques... Il est vraisemblable qu'une telle poussée démographique engendrera des tensions géopolitiques pour l'accès aux ressources (eau, alimentation, énergie, matières premières, etc.). Les émeutes de la faim apparues dans une vingtaine de pays au printemps 2008 ne sont-elles pas des signes avant-coureurs de

1. GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Site Web : <http://www.ipcc.ch/>.

manifestations identiques qui se reproduiront à l'avenir à une plus vaste échelle ?

3) Les inégalités sociales : depuis une vingtaine d'années, la mondialisation a engendré des effets ambivalents ; si elle a permis à certains pays de progresser et à quelques centaines de millions de personnes de sortir de la pauvreté, elle n'en a pas moins accru le fossé entre les plus riches des pays riches et les plus pauvres des pays pauvres ; entre des multimillionnaires toujours plus nombreux, et des travailleurs précaires (les *working poor*) qui doivent souvent cumuler plusieurs emplois pour assurer leur subsistance – sans parler de tous ceux qui sont exclus du marché du travail. Tandis que près d'un milliard d'êtres humains tentent de survivre avec moins de 1,90 dollar par jour (le seuil d'extrême pauvreté), les traders vedettes de Wall Street émargent à plus de 10 millions de dollars par an ; de telles inégalités sont probablement inédites dans l'histoire de l'humanité, et vont devenir de plus en plus intolérables – l'afflux grandissant des migrants qui tentent au péril de leur vie de pénétrer les frontières de l'Europe n'en témoigne-t-il pas ?

4) La multiplication des risques enfin : la prolifération nucléaire ; l'hydre du terrorisme ; les risques sanitaires (extension des aires de prévalence de virus existants – paludisme, dengue –, possibles pandémies – grippe H1N1 ou H5N1, fièvre hémorragique Ebola) ; les risques liés aux réseaux informatiques (cybercriminalité, paralysie des systèmes d'information des firmes ou des États) ; les risques liés aux manipulations du vivant et aux biotechnologies (clonage, OGM...), aux nanotechnologies, à la convergence des technologies... Est-il besoin encore d'évoquer les conflits possibles entre pays ou au sein de certains pays (guerres civiles), avec les armes que l'on connaît et celles – toujours plus perfectionnées, dévastatrices et miniaturisées – que d'aucuns s'activent à développer, ou l'affrontement global si bien résumé par le titre de l'ouvrage de Benjamin Barber, *Djihad versus McWorld* ?

Ces bouleversements et ces risques influent les uns sur les autres s'alimentent mutuellement, se renforcent réciproquement, et pourraient bien déclencher une spirale funeste, une fois que certains seuils d'irréversibilité auront été franchis – or quelques-uns de ces seuils sont déjà dépassés. Il nous faut donc apprendre à vivre avec le risque systémique, entendu non pas seulement au sens étroit d'un krach de l'économie mondiale, mais aussi au sens élargi de la fin de nos civilisations. Car

l'histoire nous a appris que les civilisations sont mortelles ; or la période actuelle n'est pas seulement marquée par une crise financière, économique, sociale ou morale ; elle est traversée par une crise de civilisation. Que l'on ne se méprenne pas, cependant : il ne s'agit nullement ici de jouer les Cassandre ; Il s'agit, pour reprendre la formule de Jean-Pierre Dupuy, de faire preuve d'un « catastrophisme éclairé » – c'est-à-dire d'avoir le courage de regarder la réalité en face, afin de faire évoluer les consciences, et de changer les mentalités, pour mieux conjurer les périls annoncés. Si nous faisons l'effort d'infléchir nos modes de vie ; si nous sommes assez lucides pour appliquer le principe de précaution chaque fois que cela s'impose ; et si nous parvenons à instaurer les mécanismes d'une gouvernance mondiale efficace, alors la crise se transformera en opportunité pour bâtir une civilisation planétaire et un contrat social mondial.

C'est dans ce contexte qu'il y a lieu de s'interroger sur la responsabilité sociale des entreprises, dont les plus importantes – les firmes globales – sont devenues des acteurs majeurs de notre temps ; le chiffre d'affaires de beaucoup d'entre elles dépasse le PNB d'un grand nombre d'États. Quelles finalités pourraient-elles ou devraient-elles s'efforcer d'atteindre, afin de tenir à distance ce risque systémique dont nous avons évoqué les principaux facteurs ? Quels objectifs devraient-elles poursuivre, produire les biens et services dont l'humanité a besoin ? Peuvent-elles créer des *business models* innovants qui permettent à la fois de rompre avec les énergies fossiles, de donner aux plus miséreux la possibilité de vivre décemment, et de préserver – de restaurer même – une biodiversité et une nature de plus en plus dégradées ? En un mot, sont-elles capables de remettre en cause leurs modes de fonctionnement, de repenser leur rôle dans le « village mondial », de concevoir des stratégies novatrices – et de se réinventer elles-mêmes ?

À cette question, il est possible, nécessaire et urgent de répondre oui. Et ce oui n'est pas seulement commandé par un optimisme de la volonté ou par un raisonnement de l'intelligence ; il est fondé sur l'observation des pratiques déjà mises en œuvre par des milliers d'entreprises, de tous secteurs, de toutes tailles et de tous pays, qui ont compris qu'elles ne pouvaient plus se contenter de viser une performance purement financière, mais qu'elles devaient au contraire rechercher une performance multidimensionnelle – incluant les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux (conditions de travail, droits de

l'Homme, empreinte écologique, etc.), ainsi que leurs modes de gouvernance. Ces entreprises, chaque jour plus nombreuses, sont en train d'inventer le capitalisme de demain : le profit ne constitue plus leur unique moteur, mais un moyen au service d'autres fins définies par référence à des notions (comme le bien commun) qui relèvent de sphères et de légitimités différentes de l'économie, à savoir, le social, l'environnemental, le politique et l'éthique.

Le présent ouvrage s'articule en deux temps : après une première partie consacrée aux approches théoriques et conceptuelles de la RSE, une seconde partie se focalise sur les enjeux concrets liés à sa mise en application – c'est-à-dire sur la pratique du management responsable. Le chapitre 1 rappelle un fait historique trop souvent oublié dans la période contemporaine : la responsabilité sociale est une notion fondatrice aux origines du management. Il remonte donc aux sources de la RSE, dans la philanthropie et le paternalisme de la société industrielle américaine, pour mettre en lumière le moment de l'émergence de l'idée de responsabilité sociale dans les discours des businessmen américains et dans la littérature managériale. Le chapitre 2 expose la construction des champs de la RSE et de la théorie des parties prenantes : en s'appuyant sur l'ouvrage programmatique de Bowen, il examine la façon dont la notion de responsabilité sociale est traitée dans le débat public, puis par la communauté académique, avant d'étudier la *stakeholder theory*, ses applications et ses implications. Quant au chapitre 3, il se situe de plain-pied dans l'actualité de la RSE : il développe, successivement, l'institutionnalisation au plan européen, puis la construction d'une RSE globalisée. Enfin, le chapitre 4, intitulé « Perspectives et prospective », tente d'appréhender les principales tendances qui caractérisent la place croissante de la RSE dans la littérature managériale.

Le premier chapitre de la seconde partie, traite de l'institutionnalisation de la RSE sous l'angle pratique : le chapitre 5 évoque tour à tour les évolutions de la réglementation européenne et de la législation française, les grandes déclarations de principes à l'échelle mondiale, les principales normes de la RSE, les labels, et les agences de notation sociétale – tous ces dispositifs d'encadrement étant progressivement intégrés, par les entreprises, dans leur fonctionnement.

Le chapitre 6, intitulé « Le management stratégique de la RSE », s'attache à montrer qu'une stratégie de RSE peut représenter tout à la fois, pour une entreprise, un vecteur d'amélioration de son image, un

outil de prévention des risques, un facteur de réduction des coûts, un élément de différenciation – ou encore un moyen d’inventer de nouveaux *business models* ; une telle stratégie peut donc, si elle est bien formulée, procurer un avantage concurrentiel à l’entreprise qui l’applique. Cette thèse qui demeure objet de controverses au plan théorique, trouve ici, dans une très grande diversité de cas concrets, une illustration pragmatique, parce que documentée au plus près de la vie des entreprises citées. Enfin, le chapitre 7 analyse les enjeux organisationnels afférents à la mise en œuvre d’une démarche RSE, et clôt la seconde partie, dont les trois chapitres ont permis de cerner l’ensemble des aspects managériaux de la responsabilité sociale de l’entreprise ; cette partie est naturellement émaillée de nombreux exemples d’entreprises proactives dans tel ou tel domaine de la RSE (éco-conception, *community involvement*...), et tend à suggérer que la RSE augmente la valeur des actifs immatériels de l’entreprise.

La diffusion de la RSE doit être replacée dans le contexte de la mutation sociétale contemporaine, caractérisée par le double phénomène de la mondialisation économique et de l’essor des technologies de l’information et de la communication. Les effets combinés de ces deux évolutions remettent en cause les structures sociales et les modes de régulation traditionnels. Ils invitent à la recherche de nouvelles formes de gouvernance, d’un nouveau mode d’organisation socio-économique, et finalement d’un nouveau paradigme qui permette de remédier aux déséquilibres actuels. Bien que la conception de l’entreprise autocentrée et focalisée sur l’objectif unidimensionnel du profit soit encore largement dominante, la crise systémique déclenchée à l’automne 2008 en a montré les limites ; c’est pourquoi nous assistons aujourd’hui à un regain d’intérêt pour des conceptions alternatives qui envisagent l’entreprise dans une perspective multidimensionnelle. Le présent manuel en développe le cadre conceptuel et en explicite la mise en œuvre pratique.

Loin d’être réservé aux seuls cours ou modules spécifiquement dédiés au sujet dont il traite, cet ouvrage est susceptible d’être utilisé dans toutes les disciplines du management – car la RSE est intrinsèquement transdisciplinaire, et commence également à être enseignée, au-delà du management, dans les cursus de sciences politiques, de droit, etc. La RSE s’étend ainsi progressivement à d’autres champs, comme le montrent sa construction et son développement, depuis ses origines américaines jusqu’à sa diffusion actuelle sur les cinq continents.

Parallèlement, ce manuel constitue un outil de travail à la disposition de tous les dirigeants d'entreprises, managers, consultants et autres professionnels, impliqués, à un titre ou un autre, dans la réflexion ou l'action concernant les dimensions sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise aujourd'hui.