

Commission économique de l'OIF

Paris – 20 novembre 2009

La RSE dans tous ses états

*Quels enjeux, quelles
approches?*

Olivier Maurel

Qu'est-ce que la RSE ?

Bref aperçu historique

De 1945 jusqu'au milieu des années 70

Les « 30 glorieuses » : le compromis fordien sur la croissance

- Forte présence politique, économique et sociale des Etats nations du "Nord"
- Croissance forte des entreprises et de la consommation des ménages
- Politique de redistribution régulée par l'Etat providence
- Compromis sociaux négociés entre Etat, patronat et syndicats
- Apparition d'oligopoles nationaux
- Emergence d'instances/accords internationaux
- Décolonisation, paupérisation des PVD, mouvements migratoires, risques écologiques

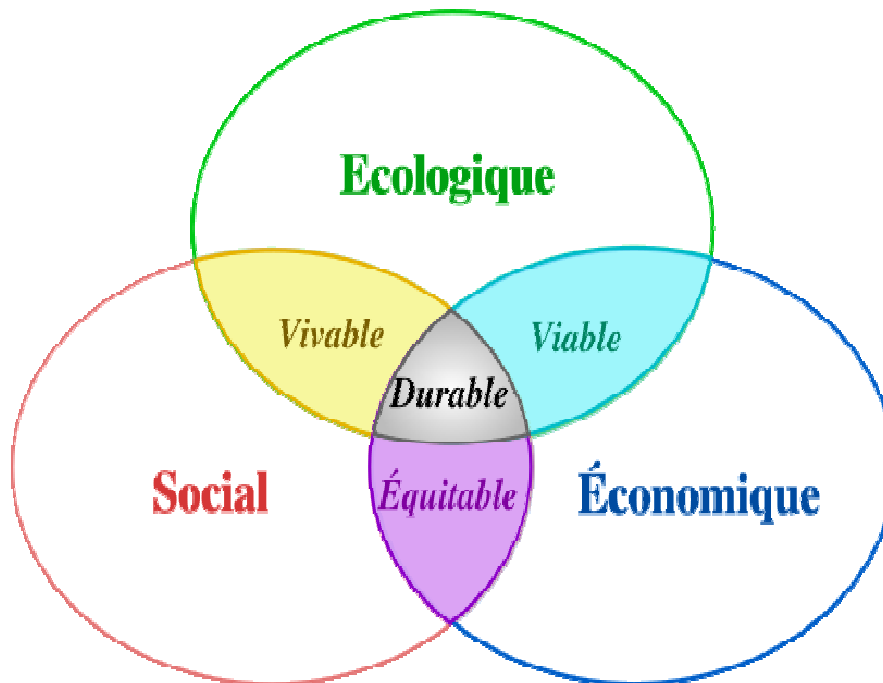
Du milieu des années 70 à aujourd'hui

Les « 30 fiévreuses » : mondialisation et financiarisation de l'économie

- Diminution du périmètre d'action de l'Etat (économique notamment) et transfert de souveraineté ou obligations plus fortes au niveau international
- Financiarisation de l'économie et mondialisation des échanges : développement des multinationales
- Crise pétrolière, restructurations économiques permanentes, chômage structurel, délocalisations, flexibilité...
- Perte de poids des syndicats et montée en puissance des nouveaux mouvements sociaux

Première approche du DD et de la RSE

Le concept de développement durable



La RSE

- Descendante du paternalisme européen et du *Business ethics* américain
- Définie par l'UE européenne comme volontaire et au-delà de la loi (Livre vert, 2001)
- Définie dans le projet de norme ISO26000 par la responsabilité juridique et le respect des normes internationales de comportement, prenant en compte les parties prenantes
- Concept managérial par lequel certains Etats et entreprises souhaitent encourager les démarches de régulation volontaire face aux externalités négatives du marché...

Des différences culturelles

CAPRON M., 2006, Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique ?, Conférence d'ouverture de l'Atelier de Montréal sur la RSE, Université du Québec à Montréal (UQAM), 12-15 octobre 2006

Conceptions	En Europe continentale	Aux Etats-Unis
Du bien commun et de l'intérêt général	<p>« En Europe, le bien commun est une construction politique qui nécessite débat. (...) C'est à l'Etat de définir l'intérêt général, à travers des joutes politiques qui permettent de définir des projets collectifs. » (Rousseau)</p> <p>« En Europe, l'adoption du principe de précaution est vécue comme une façon de restaurer le primat du politique. »</p>	<p>« Aux USA, le bien commun est acquis à partir du moment où existe la communauté: l'identité des intérêts est obtenue de façon naturelle grâce aux forces du marché » (Smith)</p> <p>« Pour les USA, le politique est fondu dans l'économie: la relation citoyens-élus peut être perçue comme une relation marchande comme une autre; l'autonomie du politique est mal vécue; mettre en avant l'éthique individuelle est une façon d'évacuer le politique (Beauchemin). »</p>
De l'entreprise	<p>« La conception européenne est institutionnaliste : le droit fonde l'entreprise » (opposition entre le droit civil continental et la common law).</p> <p>« Les origines de l'entreprise européenne sont plus orientées vers la réalisation de fonction sociale au bénéfice de la collectivité, de l'Etat ; la démarche de l'entrepreneur n'est pas uniquement individuelle, elle s'inscrit dans un contexte (...), plus ou moins ancré dans son territoire d'origine auquel elle rend des comptes. »</p>	<p>« La conception américaine est contractualiste (particulièrement bien illustrée par le « nœud de contrats » de la théorie de l'agence) »</p> <p>« L'entreprise américaine est avant tout une aventure individuelle destinée à générer un profit pour son propriétaire ; ses éventuels effets négatifs seront réparés par des actions caritatives et philanthropiques. ».</p>
Du management de l'organisation	<p>« Pour l'Europe, (...) l'organisation est perçue comme un problème à résoudre (Crozier & Friedberg, 1977), comme une « unité politique » (Jarniou, 1981)</p>	<p>« Dans la pensée managériale états-unienne (particulièrement dans le « business ethics), on assimile le comportement d'une organisation à celui d'un individu, un « être moral » (balançant entre vice et vertu) dû, d'après Pasquero (2005) à une socialisation autour des valeurs du dirigeant ou ce qu'il présente comme tel (codes éthiques). »</p>
De la RSE	<p>« La pensée européenne est guidée par le concept-clé de la "soutenabilité" (...) étroitement associée à [la notion] de risque. »</p> <p>« La RSE (...) ne prend son sens que dans une acception politique qui a d'ailleurs valu à l'UE (...) d'en faire une « stratégie », c'est-à-dire une volonté collective de réaliser certains buts ou d'éviter certains risques que l'inaction pourrait provoquer. Le développement durable est un objectif fondamental de l'UE, puisqu'il est inscrit dans l'article 2 du traité communautaire ; c'est un principe général censé être à la base de toutes les politiques et les actions communautaires.»</p> <p>« Les deux textes de l'UE les plus souvent référencés en matière de RSE (Livre vert et communication de 2002) ne mentionnent à aucun moment le mot éthique. »</p>	<p>« La référence au développement durable n'existe pratiquement pas aux USA, ni dans les discours d'entreprises, ni dans la littérature managériale. »</p> <p>[Aux USA] « les entreprises ne peuvent pas être responsables (accountable) au même titre que les pouvoirs publics, puisque leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel. De plus, le « socialement acceptable » n'est pas dans la problématique américaine de la RSE: on externalise du processus managérial les manifestations de la responsabilité par le biais, notamment, des fondations philanthropiques. »</p>

4 grandes approches de la RSE

BRABET J. & MAUREL O., 2009, La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme Vol. I, ch. 2, Paris, La Documentation française, Coll. Les études de la CNCDH

Le modèle de primauté de la valeur pour l'actionnaire

→ Hostile à la régulation publique en général et à la RSE en particulier

Type d'approche	Economique classique et néo-classique
Postulat	Des marchés efficients constituent le meilleur mode de régulation, il existe une convergence « naturelle » à terme entre les intérêts des actionnaires et ceux de la société en général
Représentation de l'entreprise	L'entreprise est un nœud de contrats entre acteurs ayant des ressources et des intérêts différents
Légitimité du pouvoir de décision	L'exercice du droit de propriété de l'actionnaire légitime l'exclusivité de la prise en compte de son intérêt dans les décisions
Théories de référence	Théorie des droits de propriété Théorie de l'agence
Rôle des dirigeants et des managers	Optimiser le patrimoine et les revenus de l'actionnaire et l'informer pour favoriser son pouvoir de décision, de délégation et de contrôle

Le modèle du volontarisme de parties prenantes

→ Enclin à la régulation privée et à une RSE volontaire seulement

Type d'approche	Morale (religieuse ou éthique) ou managériale
Postulat	L'autorégulation prime grâce au <i>business case</i> de la RSE et au volontarisme des acteurs. S'il n'existe pas de convergence « naturelle » des intérêts entre actionnaires et parties prenantes, on peut surmonter les contradictions par une « bonne » gestion
Représentation de l'entreprise	L'entreprise est un agent moral « encastré » dans la société vis-à-vis de laquelle elle a des droits et des devoirs
Légitimité du pouvoir de décision	La volonté de faire le bien en même temps que le profitable justifie les décisions
Théories de référence	Théorie sociologique néo-institutionnelle Théorie des parties prenantes Théorie de la dépendance à l'égard des ressources Théorie de la planification stratégique et théorie de l'apprentissage
Rôle des dirigeants et des managers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechercher un équilibre entre les attentes des actionnaires et celles des parties prenantes de l'entreprise et les informer pour éclairer leurs prises de position → Théorie de l'agence, élargie aux « parties prenantes » ou théorie moderne du droit de propriété ▪ Rechercher une légitimité sociale permettant de ressembler à la société et de se faire accepter par elle → Théorie de l'isomorphisme institutionnel
Courants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision « orientée business » : approche instrumentale, utilitariste. Rapport aux parties prenantes lié au degré de dépendance à l'égard des ressources (leur pouvoir de nuisance par exemple) ▪ Vision « orientée éthique » : approche normative. Rapport sociétal aux parties prenantes dans une perspective morale de l'entreprise

Le modèle de régulation démocratique par la RSE

→ En faveur d'une régulation « articulée » de la RSE à la fois publique et privée

Type d'approche	Politique (démocratique) ou socio-économique
Postulat	Entre conflits et coopérations s'élabore un système de régulation qui articule normes publiques et privées, contraintes et volontarisme, pour construire des compromis sociaux acceptables par le plus grand nombre
Représentation de l'entreprise	L'entreprise est un acteur institutionnel qui cherche une légitimité sociale pour s'intégrer dans la société, par intérêt, par conformisme ou par conviction
Légitimité du pouvoir de décision	La décision est légitime si elle résulte d'un processus de débat démocratique, participatif ou représentatif
Théories de référence	Théories institutionnelles Ecole de la régulation Théorie des conventions Théorie des mouvements sociaux
Rôle des dirigeants et des managers	Au-delà de la conception et la mise en œuvre de stratégies éclairées et long-termistes, rechercher la construction de compromis acceptables par le plus grand nombre au travers de coopérations sectorielles multi-parties et ne pas s'opposer à l'institutionnalisation des normes (<i>up-grading</i>)
Courants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceux qui vont dénoncer les démarches de RSE servant d'alibi et faire plutôt pression sur les pouvoirs publics pour renforcer la régulation ▪ Ceux qui vont utiliser les démarches de RSE comme un levier et négocier des initiatives de régulation multipartites, avec ou sans le concours des pouvoirs publics

Le modèle de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)

→ Considère la RSE comme largement insuffisante

Type d'approche	Socio-politique (démocratique) plus qu'économique La seule RSE induit une régression du contrôle démocratique de l'économie et entretient l'illusion que le marché, s'il est socialement responsable et régulé, peut suffire à assurer la définition et l'avènement de l'intérêt général
Postulat	Modèle englobant les deux précédents (poupées russes) Au nécessaire contrôle démocratique de la RSE, défendu par le modèle précédent, vient s'ajouter ici une autre idée : ce contrôle doit s'accompagner de décisions et de financements échappant à la logique de marché afin que la définition des objectifs, des finalités mêmes d'une partie de l'activité humaine cesse de dépendre de l'agrégation d'intérêts individuels en concurrence pour reposer sur la coopération et la solidarité.
Légitimité du pouvoir de décision	La décision est légitime si elle résulte d'un processus de débat démocratique, participatif ou représentatif
Théories de référence	Théories des biens communs : approche politique (Lille & Verschave 2003 ; Hugon 2004) et non l'approche technique (économie classique : Samuelson, 1954) Les biens publics (BP), qu'ils soient nationaux ou mondiaux (BPM), s'inscrivent dans le prolongement des logiques d'intérêt général portées par la notion de service public. Ils sont étroitement articulés au projet des droits de l'homme, aux politiques de redistribution qui conditionnent le développement des pays du « Sud » et aux principes du développement durable.

C'est dans l'espace public –et non dans l'espace privé– que doivent se construire démocratiquement les règles d'ordre politique qui vont régir l'économie quand les rapports sociaux qu'elle induit ne touchent plus seulement à la monnaie, mais mettent aussi en jeu la citoyenneté et la protection de la planète. Ces règles passent par une définition collective des valeurs, le processus d'expression et de construction démocratique participant lui-même de cette valeur. Et les règles ainsi (re)définies peuvent inscrire la gestion économique de tel ou tel bien, selon les cas et les moments, dans le marché, dans le secteur public ou dans une forme d'économie mixte en vue de garantir au mieux l'intérêt général. « *L'une des questions les plus décisives pour le futur de la politique et de l'économie est la suivante : jusqu'où ira-t-on dans la privatisation des missions étatiques ? (...) C'est précisément ici que les stratégies étatiques de re-régulation et de dé-privatisation entrent en jeu. Leur objectif est de briser le monopole du management efficace que détient désormais l'économie mondiale, et de reconquérir les ensembles de missions étatiques qui ont été transférés à l'économie (mondiale) privée* » affirme Beck. Cette question trouve écho dans de nombreux travaux (par exemple Stiglitz, 2003).

Quel cadre normatif et quelles perspectives?

Le cadre de la régulation de la RSE

Le droit national ou international



DUDH, PIDCP & PIDESC, Conventions internationales des droits de l'Homme...

Conventions de l'Organisation Internationale du Travail

Textes régionaux ou nationaux traitant des droits humains

Droit international humanitaire

Droit social, droit des affaires, droit de l'environnement...

Les engagements volontaires



Déclarations et recommandations de l'OIT

**Principes directeurs de l'OCDE
Pacte mondial,**

Démarches sectorielles : principes d'Équateur (finance), processus de Kimberley (diamants)...

Initiatives d'entreprises : Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIRH), Entreprises pour les droits de l'Homme (EDH)...

Initiatives multipartites : GRI (reporting) ISO 26000 (normes de management)...

Intérêts et limites du cadre juridique

Intérêts

Le caractère d'universalité, d'indivisibilité, d'inconditionnalité et d'interdépendance des droits de l'Homme proclamés par la DUDH

La valeur politique et juridique des traités internationaux ou régionaux

L'égalité de tous devant la loi, l'accès aux droits et à la justice

Limites

Les violations par les Etats eux-mêmes

L'inégalité d'accès aux droits de certains individus / groupes et la distorsion de concurrence due à la disparité des textes et de leur application (impunité faute de reconnaissance juridique des infractions ou de poursuite, exceptions au droit cf. zones franches...)

Les carences de définition/qualification de la responsabilité spécifique des entreprises en matière de droits de l'Homme (directe et complicité)

L'inefficience de certains dispositifs de recours et la rareté de mécanismes extraterritoriaux (encore plus préjudiciable en cas de cessation d'activité, vente ou fusion)

Intérêts et limites du volontarisme

= Charters, codes de conduite, normes privées +/- certifiables...

Intérêts

Participent à la prise de conscience

Aident à traduire des principes abstraits en outils de gestion

Entraînent les entreprises réticentes
(mimétisme, peur du retard pris ou des sanctions à venir...)

Peuvent devenir quasi-obligatoires, sanctionnables par le marché et influencer l'élaboration du droit

Limites

Mettent à mal les principes d'universalité, d'inconditionnalité, d'indivisibilité et d'interdépendance
(pick & choose pour le périmètre et le champ d'application, pour les droits et les bénéficiaires...)

Altèrent le principe de définition politique (démocratique) de l'intérêt général

Créent une incertitude juridique du fait de leur multiplicité

Pêchent quant à leur effectivité

Vers un système de régulation hybride ^{1/2}

L'appel à un cadre juridique international contraignant

- **Transposé en droit interne par les pays membres des Nations Unies**
- **Bénéficiant de mécanismes publics effectifs et efficaces en termes de contrôle, de recours et de réparation**
- **Pour protéger universellement des intérêts supérieurs au marché**

L'harmonisation et l'amélioration des engagements volontaires

- **Pour éviter la multiplication des initiatives, et la confusion qui s'ensuit**
- **Pour limiter l'élasticité des engagements, qui conduisent au *pick & choose***
- **Pour limiter les démarches arbitraires, utilitaristes, sporadiques**
- **Pour permettre la construction de compromis sociaux**

Vers un système de régulation hybride ^{2/2}

La régulation publique au-delà du droit dur

Le pouvoir de l'Etat :

- Les traités,
- La loi, les décrets, les règlements...

Mais aussi l'exemplarité de l'Etat :

- Dans sa gestion et celle des entreprises dont il est actionnaire
- Par des clauses spécifiques dans la commande publique
- Par une fiscalité (bonus/malus)
- Par la mise sous condition de l'attribution de fonds publics : aide, subvention, prêt...
- Par un *reporting* public

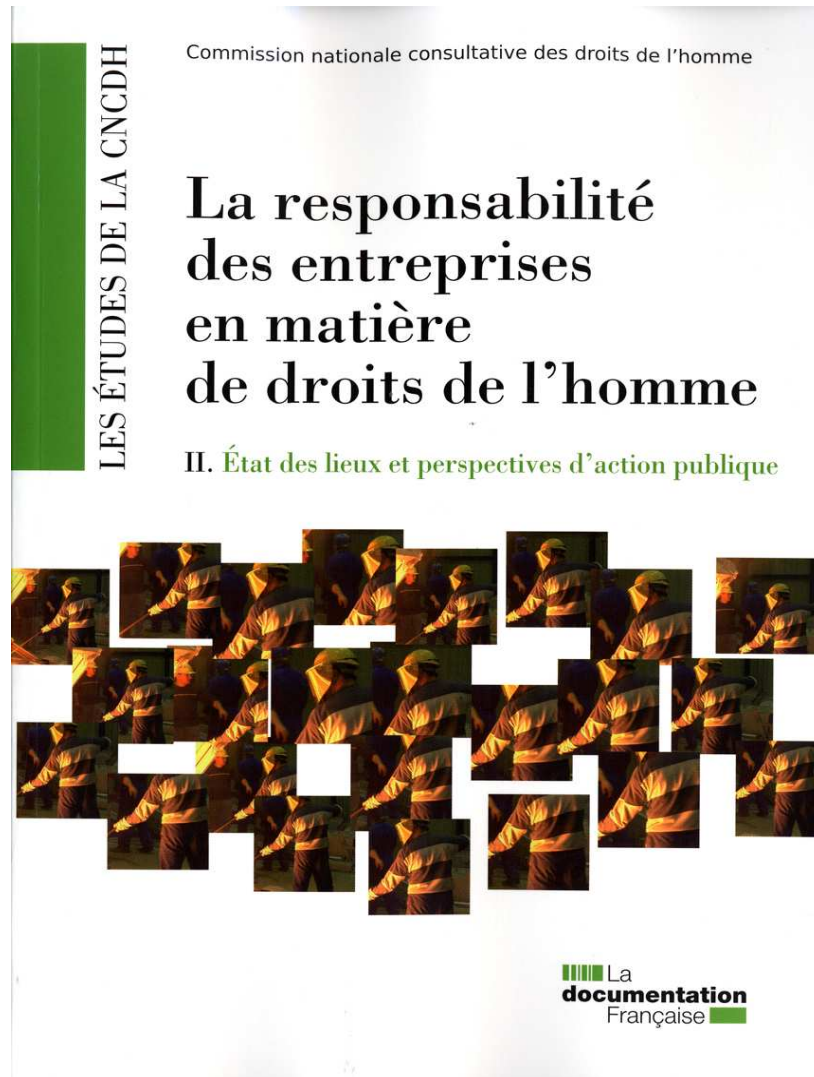
La régulation privée au-delà de la pusillanimité

Crédible si l'entreprise s'engage à :

- Respecter tous les droits de l'Homme internationalement reconnus, indépendamment du devoir des Etats
- Impliquer les parties intéressées dans le processus de régulation, dans un esprit de démocratie participative
- Faire preuve d'un devoir de diligence effectif et efficient
- Encourager et respecter les dispositifs de recours

Annexes

L'avis de la Commission Nationale Consultative des droits de l'Homme



87 recommandations adoptées en avril 08 et remises au premier ministre français

Basée sur une étude en 2 volumes
réalisée par Olivier Maurel

3 niveaux d'action proposés :

- **France**
- **Union européenne**
- **Institutions et forums internationaux**
 - ONU, OIT, OMC, OCDE, G8, OIF
 - FMI, BM, BEI, BERD

•3 registres d'action proposés :

- **Mieux comprendre les enjeux et les risques d'atteinte aux droits de l'homme par les entreprises**
- **Développer l'exemplarité de l'Etat**
- **Favoriser l'effectivité des mécanismes existants ou en créer de nouveaux**
 - Crédibilité & transparence
 - Justiciabilité (recours et réparation)

Conditions détaillées pour une régulation privée crédible

- **Faire preuve d'un devoir de diligence effectif et efficient concernant :**
 - **Le droit international and national en vigueur dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil où l'entreprise travaille**
 - **L'application des engagements volontaires auxquels l'entreprise a souscrits**
 - **Le respect de relations commerciales équitables avec les partenaires, fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise****afin de prévenir et d'éviter tout violation ou complicité de violation des droits humains**
- **Garantir aux différents stades d'élaboration, de mise en œuvre, de contrôle et de communication de la régulation publique ou des engagements volontaires:**
 - **Une définition collective des risques et des enjeux**
 - **La construction de compromis sociaux acceptables par le plus grand nombre en impliquant les parties concernées par les effets directs ou indirects des activités et décisions de gestion de l'entreprise**
- **Mesurer la pertinence des efforts déployés et des résultats obtenus par des mécanismes de contrôle indépendant, crédible et transparent**
- **Adopter des politiques de communication sincères, pertinentes, exhaustives et proportionnées à la nature et à l'ampleur des enjeux et des actions menées**
- **Respecter (pour des obligations juridiques) ou mettent en œuvre (pour des engagements volontaires) des procédures effectives de recours, de règlement des contentieux et de réparation pour les victimes de violation**