HAL open science

La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires

Pierre Mathieu

To cite this version:

Pierre Mathieu. La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires. Entreprise Ethique, 2008, 28, pp.13-21. ⟨halshs-00769063⟩

HAL Id: halshs-00769063

https://shs.hal.science/halshs-00769063v1

Submitted on 27 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Autorisation HAL

HAL Authorization

La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires

Le concept de RSE connaît depuis quelques années un engouement très fort. Il est ainsi fréquemment présenté comme l'une des réponses nécessaires à la problématique du développement durable. Son implémentation au sein des entreprises se heurte néanmoins à plusieurs obstacles majeurs, tant théoriques que méthodologiques. L'objectif de notre contribution est d'analyser précisément ces difficultés puis d'identifier certaines pistes susceptibles d'accroître l'efficacité des gestionnaires qui s'engagent résolument dans cette voie.

Nos sociétés sont marquées, depuis quelques années, par une prise de conscience vertigineuse de périls environnementaux et sociaux majeurs[1]. Tous les acteurs s'interrogent sur les évolutions nécessaires de leurs pratiques et nombreuses sont les institutions à identifier la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme l'une des réponses indispensables[2]. C'est probablement la première fois que l'on assiste à une telle tentative d'élargissement de l'objet de l'entreprise sous l'impulsion de différents membres du corps social (institutions, gouvernements, consommateurs, associations écologiques, citoyens, etc.). Les débats théoriques autour du bien fondé de cette évolution sont d'ailleurs particulièrement virulents[3]. Cette importante controverse est pourtant négligée par la plupart des travaux les plus récents. L'objectif de notre contribution est, au contraire, d'admettre l'existence d'une difficulté théorique quand à la possibilité d'élargir ainsi la finalité de l'entreprise privée (section 1) puis d'en déduire différents questionnements sous-jacents à l'évolution réelle des pratiques de gestion en direction de la RSE. Comment la problématique de la RSE modifie-t-elle les objectifs de l'entreprise (section 2) ? Quels sont les attributs d'une gestion socialement responsable (section 3) ?

1 - La problématique de la RSE

La première question est celle de la perméabilité de l'entreprise à un concept qui s'est historiquement construit et développé en dehors de ses frontières et autour d'objets différents. Les recherches concernant la genèse de la RSE montrent en effet qu'elle apparaît au confluent de deux cadres de réflexions totalement distincts: L'éthique des affaires et le Développement Durable.

Comme l'analyse Caroll (1999)[4], le concept d'éthique des affaires est apparu progressivement, à partir des années cinquante aux Etats-Unis, sur la base d'une rupture partielle avec le strict individualisme méthodologique présidant à la maximisation du profit dans le modèle néoclassique. À la suite de Bowen (1953)[5], de nombreux auteurs développent l'idée selon laquelle une conduite des affaires socialement responsable consiste, pour un dirigeant, à respecter, dans ses décisions et ses actions, des valeurs et des principes culturels, sociaux, humanistes, éthiques, philanthropiques outrepassant le champ théorique traditionnel de la gestion des organisations. Ces réflexions

---

[1] Parmi les faits marquants les plus récents, nous pouvons citer les Prix Nobel de la Paix décernés respectivement en 2006 à Muhammad Yunus et en 2007 à Al Gore et au GIEC ainsi que le "Grenelle de l'Environnement" en octobre 2007.

[2] Voir, par exemple, la place centrale de la RSE dans la définition de la politique européenne de croissance et d'emploi. (Commission des Communautés Européennes, 2006)

[3] *« Il s'agit d'une notion qui, telle qu'elle est aujourd'hui généralement pensée et utilisée, vise rien moins qu'à modifier les finalités de l'entreprise et donc celles du système de marché. (...) Le rôle d'une entreprise bien gérée est de faire du profit, non pas de sauver la planète. Ne faisons pas l'erreur de confondre les deux. » (Wolf, 2001).*

[4] Caroll A., "Corporate Social Responsability", ***Business & Society***, 38(3), p. 268-295, 1999.

[5] Bowen H., ***Social responsabilities of the businessman.***, New York: Harper & Row, 1953.

trouvent leur développement naturel dans le concept de « parties prenantes » proposé par Johnson (1971)[6] puis développé par Freeman (1984)[7]. Ces travaux se développent ensuite en direction de cadres normatifs fortement contextualisés. Les propositions essentielles -illustrées par Caroll (1979)[8] ou Wood (1991)[9]- portent sur les dimensions, les variables, la modélisation des acteurs et des attentes sociétales à satisfaire.

L'origine du Développement Durable se situe clairement dans une problématique d'économie politique et d'économie du développement. Un long processus, engagé dès 1970, a permis d'aboutir à la définition du Rapport Brundtland (1987)[10]. De manière plus précise, le concept de développement durable est décliné en trois dimensions. La dimension économique se structure autour de questionnements relatifs à la croissance économique et à son équilibre. La dimension environnementale traite de la préservation des ressources naturelles et de la gestion des externalités des activités humaines (déchets, pollutions, réchauffement climatique). La dimension sociale, enfin, met en exergue la nécessité impérieuse de lutter contre des dysfonctionnements majeurs (travail des enfants, faim dans le monde, insuffisance des systèmes de santé).

La RSE apparaît donc comme le point de rencontre de ces deux courants. La demande sociétale croissante de voir se développer de meilleures pratiques gestionnaires a conduit à renouveler en profondeur les modèles de RSE. Le triptyque du développement durable a constitué le cadre de représentation des attentes sociétales à l'égard des entreprises.
Ainsi, l'évolution souhaitée des pratiques managériales requiert l'adoption, par les entreprises, d'une problématique institutionnelle. La plupart des travaux récents postulent que c'est naturellement le cas alors que, fondamentalement, ce choix repose sur trois hypothèses implicites fortes et discutables:

1- L'entreprise est disposée spontanément à prendre des décisions dans le but de satisfaire des attentes sociétales dans une logique de responsabilité élargie.
2- Le cadre conceptuel du développement durable constitue une représentation pertinente des attentes sociétales que l'entreprise tente de satisfaire.
3- Les entreprises sont parfaitement homogènes au regard de ces questionnements et construisent des problématiques identiques.

La validation de ces hypothèses justifie l'analyse des situations individuelles des entreprises par rapport à la problématique de la RSE. Il s'agit ainsi d'étudier la « sensibilité » de l'organisation à son environnement appréhendé à partir du cadre conceptuel du développement durable.

En ce qui concerne la dimension environnementale, l'intérêt porté spontanément par les entreprises à des préoccupations de gestion de ressources rares ou de limitation de leurs externalités va dépendre de leurs propres situations. Celles qui s'approprieront le plus naturellement cette nouvelle problématique seront celles pour lesquelles ces enjeux constituent des problèmes de gestion importants (par exemple en terme d'approvisionnement, de dépendance, de coûts de production, de transport, de risque concurrentiel, etc.). De plus, toutes les entreprises ne

[6] Johnson H., ***Business in contempory society : framework and issues***, Belmont CA: Wadsworth, 1971.
[7] Freeman R., ***Strategic management : a stakeholder approach***, Boston: Pitman, 1984.
[8] Caroll A., "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", ***Academy of Management Review***. 4(4), p. 497-505, 1979.
[9] Wood D., "Corporate social performance revisited", ***Academy of Management Review***, 16, p. 691-718, 1991.
[10] « *Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

seront pas simultanément concernées par les mêmes enjeux au sein de l'ensemble des préoccupations environnementales.

En ce qui concerne la dimension sociale, on peut formuler le même type d'hypothèse. Seront spontanément incitées à s'engager dans une démarche volontaire de responsabilité sociale les entreprises pour lesquelles il s'agira d'un enjeu stratégique et d'une réelle préoccupation de gestion. Par exemple, lorsque l'entreprise met en place une stratégie de sous-traitance dans des pays à faible coût de main d'œuvre et fait l'objet d'une attention particulière de la part d'institutions diverses ou bien lorsqu'elle mobilise des ressources humaines spécifiques (compétences techniques particulières, bassins d'emploi saturés ou fortement dépendants, etc.).

L'hypothèse centrale de ces développements est donc que la problématique de la RSE n'est pas naturellement une problématique de gestion et qu'elle le devient uniquement lorsque les enjeux de la RSE constituent des enjeux stratégiques de l'organisation.

2 - Les objectifs des gestionnaires

Si l'on admet l'hypothèse selon laquelle la RSE constitue une véritable problématique de gestion alors apparaît immédiatement une nouvelle question : En quoi la reconnaissance et l'acceptation d'une responsabilité élargie à l'égard de la collectivité vont-elles modifier les objectifs poursuivis et les critères de performances de la firme ? Les systèmes d'appréciation de la performance sociétale, proposés tant par des acteurs institutionnels[11] que des acteurs économiques[12], reposent pour la plupart sur le modèle de la performance tridimensionnelle issu du développement durable. On fait l'hypothèse implicite que l'introduction de la RSE dans le champ gestionnaire conduit naturellement à substituer un modèle élargi de la performance au modèle unidimensionnel traditionnel. Deux problèmes surgissent alors :

2-1 - La légitimité des objectifs : l'intérêt social

Le premier problème est celui des objectifs des décisions de gestion. D'un point de vue juridique, les gestionnaires d'une entreprise privée agissent nécessairement et légitimement exclusivement au service de l'intérêt social. Ce concept, central en droit des sociétés, fait l'objet d'un débat doctrinal important quant à sa définition. Dans une conception restrictive, l'intérêt social est celui des associés. Une conception plus large le définit comme celui « *de la société en tant qu'institution hiérarchisée, dans laquelle dirigeants et associés ne sauraient agir en négligeant l'intérêt commun et supérieur qui les domine.* »[13]. Quoi qu'il en soit, l'indispensable considération de l'intérêt social comme seul moteur possible des décisions de gestion pose inévitablement le problème de la satisfaction des objectifs en termes de responsabilité sociale dès lors que toutes les contraintes législatives et règlementaires sont satisfaites. Cette question nous semble de la plus haute importance car il n'y a, a priori, aucune raison pour que les décisions de gestion visant à poursuivre l'intérêt social répondent aux critères de la RSE. Au contraire, cette situation pourrait théoriquement conduire assez facilement à des conflits de légitimité si les gestionnaires prenaient volontairement et librement des décisions susceptibles d'être considérées comme non conformes à

[11] Entre autres, le programme « *Global Compact* » des Nations Unies (2001), le dispositif français issu de la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (2001), le livre vert de la communauté européenne : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (2001).

[12] Par exemple, le « World Business Council for Sustainable Development », la « Global Reporting Initiative », les modèles d'évaluation des agences de notation, les normes et labels.

[13] Voir Bertrel J.-P., "La position de la doctrine sur l'intérêt social", ***Droit et Patrimoine***, p. 42-47, avril 1997.

l'intérêt social dans le but d'atteindre une performance environnementale ou sociale plus élevée au détriment de la performance économique. Par exemple, sur quel fondement justifier, au regard de l'intérêt social, le choix d'un projet d'investissement plus coûteux car moins polluant au détriment d'un projet alternatif plus économe et parfaitement recevable du point de vue règlementaire ?

2-2 - Le statut et la combinaison des critères de performance sociétale

De nombreuses décisions de gestion, jugées parfaitement souhaitables du point de vue sociétal, risquent ainsi de se heurter naturellement à la prédominance incontournable de l'intérêt social sauf à considérer que la recherche de performances environnementales et sociales est sans effet sur la performance économique. La question du statut et de la combinaison des critères d'évaluation de la performance sociétale constitue donc également un axe très important de réflexions. Ballet et De Bry (2001)[14] proposent une analyse de la "fonction objectif" de l'entreprise et soulignent que plusieurs modèles de performance sont envisageables selon que les différentes dimensions sont appréhendées comme des variables à maximiser ou des contraintes à satisfaire.
Là encore, beaucoup de travaux reposent sur l'hypothèse implicite d'une combinaison naturellement satisfaisante des trois dimensions. Or rien ne permet a priori de postuler la complémentarité ou l'équivalence de celles-ci. Tout semble indiquer au contraire que l'on se trouve la plupart du temps dans la configuration d'un jeu à somme nulle et que les gestionnaires sont tenus en permanence d'arbitrer entre les trois dimensions. Théoriquement, introduire une problématique de RSE se traduit donc systématiquement par un déplacement du centre de gravité de la performance au détriment de la performance économique et donc, en première analyse, de l'intérêt social.

3 – Vers une gestion « socialement responsable »

Le troisième questionnement est celui de la mise en œuvre concrète d'une gestion que l'on pourrait qualifier de « socialement responsable » (Bollecker & Mathieu, à paraître 2008). D'une manière très pragmatique, que signifie le passage d'une gestion non orientée « socialement responsable » à une gestion orientée « socialement responsable » et comment apprécier le succès de cette évolution ? On peut formuler l'hypothèse selon laquelle une gestion « socialement responsable » se caractérise par un ensemble de décisions différentes de celles que les gestionnaires auraient adoptées avec un paradigme plus classique de simple maximisation du profit. Deux axes de questionnements apparaissent alors.

3-1- Les décisions de gestion au regard de la problématique de la RSE

Puisque la modification du paradigme de gestion doit se concrétiser par des décisions différentes, il peut s'avérer pertinent de travailler à une analyse approfondie des différents types de décisions de gestion et de leur « sensibilité » à la problématique de la RSE. Il n'y a en effet aucune raison pour que toutes les décisions prises au sein des organisations soient bouleversées de manière identique par une transition vers des préoccupations de responsabilité sociétale. Dès lors, il apparaît nécessaire de délimiter le champ d'observation des effets souhaités en travaillant sur des sous-ensembles homogènes de décisions. Par exemple, il pourra s'agir de décisions stratégiques d'allocations de ressources, de décisions stratégiques de positionnement concurrentiel, de décisions opérationnelles de gestion de certaines ressources spécifiques, de décisions d'investissements, de décisions en matière de communication, etc. Rien ne permet non plus de

[14] Ballet J., & De Bry F., ***La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés***, working Paper, 18 p, 2001.

supposer que les frontières de ces sous-ensembles soient stables dans le temps ou identiques dans toutes les entreprises.

3-2- Les processus de prise de décision au regard de la problématique de la RSE

Si l'on souhaite adopter des décisions de gestion différentes du fait de la problématique de la RSE, encore faut-il que les processus de prise de décision favorisent ou, tout du moins, permettent cette évolution. Cette question est d'autant plus délicate que les processus de prise de décision au sein des organisations sont souvent contingents aux objectifs. Le contexte de la décision conditionne en partie son mode l'élaboration. Il convient donc de réfléchir d'une manière systémique à la configuration globale du processus puisque celle-ci est déterminée par les objectifs assignés à la décision. Ces réflexions peuvent s'articuler autour des deux interrogations suivantes : Comment les différentes alternatives d'une décision sont-elles élaborées et caractérisées ? Comment l'arbitrage entre les différentes alternatives est-il réalisé ? Par exemple, il risque d'être peu efficace de simplement rajouter une variable « environnement » à un processus de prise de décision en matière d'investissement industriel sans s'interroger de manière approfondie sur la problématique de la décision.

Conclusion

La diffusion de la problématique du développement durable au sein de nos sociétés – via en particulier les institutions, les médias, les mouvements citoyens- s'accompagne d'un renouvellement du regard porté aux entreprises. Ces dernières sont ainsi de moins en moins considérées comme des organisations indépendantes poursuivant des buts strictement privés mais de plus en plus comme des acteurs qui, en agissant à l'intérieur d'une collectivité, produisent des externalités et doivent en assumer la responsabilité.

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise illustre cette évolution. L'objectif de notre contribution était de proposer une analyse approfondie des difficultés théoriques et conceptuelles qu'il soulève lorsque les gestionnaires, sur des fondements éthiques, souhaitent le promouvoir. Plus précisément, il s'agissait d'identifier certaines problématiques majeures auxquelles sont aujourd'hui confrontées la quasi-totalité des organisations: 1) la sensibilité de l'entreprise à la problématique de la RSE, 2) la légitimité des objectifs de RSE au regard de l'intérêt social, 3) la combinaison des critères de performance sociétale, 4) l'analyse des décisions de gestion au regard de la problématique de la RSE, 5) l'analyse des processus de prise de décision au regard de la problématique de la RSE.

Ce sont les réponses imaginées par les gestionnaires à ces différents questionnements qui détermineront l'efficacité de leur engagement en faveur d'une responsabilité sociale de leur entreprise.

Bibliographie

Ballet J., & De Bry F., "*La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés"*, working Paper, 18 p, 2001.

Bertrel J.-P., "La position de la doctrine sur l'intérêt social", *Droit et Patrimoine*, p. 42-47, avril 1997.

Bollecker M., & Mathieu P., "Vers un système de mesure des performances sociétales: l'apport des conventions", *Revue Française de Gestion*, à paraître en 2008.

Bowen H., *Social responsabilities of the businessman.* New York: Harper & Row, 1953.

Caroll A., "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505, 1979.

Caroll A., "Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 38(3), p. 268-295, 1999.

Commission des Communautés Européennes, *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil et au Comité Economique et Social Européen: Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises*, Bruxelles, COM(2006), 136 final, mars 2006.

Freeman R., *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.

Johnson H., *Business in contempory society : framework and issues*, Belmont CA: Wadsworth, 1971.

Rapport Brundtland, *Our Common Futur*, 1987.

Wolf M., "Sleep-walking with the enemy", *Financial Times*, 16 mai 2001.

Wood D., "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, p. 691-718, 1991.

RSE: Theoretical fundaments and managerial problematics

RSE has been an extremely popular concept over the last few years. It is thus often introduced as one of the necessary answers to the problematic of sustainable development. Nevertheless its implementation within companies comes up against several major obstacles, both theoretical and methodological. The objective of our contribution is to analyze these difficulties in detail and then to identify certain possibilities that could potentially increase the effectiveness of the managers who resolutely adopt this option.

Pierre MATHIEU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Haute Alsace
GRAICO
IUT de Mulhouse
61 rue Albert Camus
68093 Mulhouse cedex

Portable : 06 73 93 49 48
fax : 03 89 33 74 55
mail : pierre.mathieu@uha.fr

Responsable de la Licence professionnelle « Gestion des Ressources humaines ».
Thèmes de recherches : RSE, performances, modèles d'organisations, GRH.