

Une responsabilité sociale à géométrie variable

LE MONDE ECONOMIE | 25.02.2013

Par **Jean-Marc Le Gall**, conseil en stratégies sociales, professeur associé au Celsa

Nul ne conteste aujourd'hui sérieusement que si l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses actionnaires ("*shareholders*"), elle l'est également à l'égard de ses parties prenantes ("*stakeholders*"), internes (salariés) ou externes (clients, fournisseurs, organisations de la société civile), et chacun peut **faire le constat de l'omniprésence de cette notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans la communication des **entreprises**.**

Dans un long article, qui recense et analyse toutes les études théoriques et empiriques consacrées à ce sujet - ("*Economic Perspectives on Corporate [Social](#) Responsibility*", *Journal of [Economic Literature](#)* n° 50 : 1, 2012) -, [Markus Kitzmueller](#) (Banque mondiale) et [Jay Shimshack](#) (Tulane University, Nouvelle-Orléans) constatent que la RSE est devenue "*une activité courante du monde des affaires*".

Les entreprises y investissent des ressources croissantes, et nombre d'entre elles s'efforcent d'[aller](#) au-delà de la loi en matière de réduction des "externalités négatives" induites par leurs activités.

L'APPROCHE INSTRUMENTALE DOMINE

La recherche elle-même, soulignent les auteurs, s'est déplacée récemment de la question de [savoir](#) si la RSE était légitime à celle de ses effets réels sur l'économie.

La littérature analysée se préoccupe en particulier de [comprendre](#) pourquoi l'engagement déclaré des entreprises pour la RSE croît si rapidement : l'hypothèse dominante est que ces politiques "*ne sont pas incompatibles avec la maximisation des profits*".

Pourtant, la conclusion de l'article est sans appel : les données disponibles ne permettent pas d'établir un lien positif entre RSE et performance. En conséquence, "*plus de recherche est nécessaire*". De nombreux chercheurs s'y emploient. Séminaires et rencontres entre chercheurs et professionnels se multiplient.

L'agence de notation sociale Vigeo, par exemple, organise, le 25 février, son premier colloque académique, notamment sur la relation entre performance économique et pratiques responsables.

APPROCHE INSTRUMENTALE DE LA RSE

Question certes légitime, mais qui traduit une attitude ambiguë de la part de nombreux dirigeants ou de leurs conseils. En effet, en cherchant à démontrer l'intérêt économique des démarches RSE

pour les entreprises, ces études contribuent à suggérer qu'elles seraient légitimement subordonnées à leur rentabilité.

Cette approche instrumentale de la RSE apparaît aujourd'hui dominante. L'ancien dirigeant d'un grand groupe, bien qu'engagé en faveur d'une [réforme](#) de l'entreprise, l'exprimait, en privé, à sa manière : la responsabilité sociale n'est légitime, selon lui, qu'à condition de ne pas [menacer](#) *"la survie de l'entreprise"*.

Certes la disparition d'une entreprise ne peut être le tribut payé à la RSE. Mais ceci autorise-t-il des entreprises en difficulté comme PSA, Alcatel ou ArcelorMittal, à se [comporter](#) de manière peu responsable à l'égard de leurs parties prenantes ?

Au-delà de ces cas limite, la vraie question n'est-elle pas celle de la place de la RSE dans les décisions stratégiques ? Pour ce même dirigeant, *"la base de l'entreprise n'est pas sa RSE, le cœur c'est sa stratégie"*.

GOVERNANCE ACTIONNAIRE

Autrement dit, la RSE est seconde, exclue du *"business model"*. Cette approche conditionnelle réduit à peu de choses le dialogue avec les parties prenantes, qui ne participent alors en aucune manière à l'élaboration des priorités et des décisions de l'entreprise.

Or, la gouvernance actionnariale ne permet qu'exceptionnellement de [prendre](#) une décision conforme à la RSE, mais défavorable à l'objectif économique.

Pour que les décisions et les pratiques des entreprises deviennent plus responsables, ces dernières doivent [ouvrir](#) leur gouvernance aux autres parties prenantes et leur conférer de réels contre-pouvoirs permettant d'infléchir la stratégie par le dialogue. Alors seulement, l'exigence de responsabilité ne sera plus principalement appréciée à l'aune d'un impératif de rentabilité.

Jean-Marc Le Gall, conseil en stratégies sociales, professeur associé au Celsa