

METTRE EN ŒUVRE LA RSE

Les relations entre principes et pratiques de RSE

Il est possible de discuter des relations entre les pratiques de RSE et leurs fondements normatifs en expliquant comment différents modes de gestion des parties prenantes au travers de politiques de RSE reflètent des « orientations éthiques » spécifiques.

Couplage entre orientation éthique, gestion des parties prenantes et RSE

Les principes de RSE se traduisent essentiellement dans la façon dont une organisation traite ses parties prenantes¹⁷. Les différents types d'orientation éthique peuvent être associés à des modes de gestion des parties prenantes qui reflètent des cultures plus ou moins avancées en termes de RSE.

Ces orientations éthiques des entreprises vont de l'égoïsme pur à l'instrumentalisme tenté d'utilitarisme, jusqu'au traitement des parties prenantes comme des fins en soi plutôt que comme des moyens dans une perspective kantienne. Jone, Felps et Bigley (2007) ont ainsi proposé de distinguer des idéaux types de « cultures de gestion des parties prenantes », en fonction de leur ancrage éthique¹⁸ :

■ **La culture égoïste** se focalise essentiellement sur les seuls actionnaires au détriment des autres parties prenantes. Elle est orientée vers la maximisation du profit à court terme. Il s'agit de la vision véhiculée par la théorie de l'agence et correspond à une éthique égoïste au niveau organisationnel.

■ **La culture instrumentale** est aussi centrée sur les actionnaires, mais peut tenir compte d'autres parties prenantes, dans la mesure où elles constituent des moyens d'atteindre l'objectif de maximisation du profit. Cette situation renvoie à la notion de recherche de l'intérêt personnel éclairé au niveau de l'organisation, et des études empiriques ont montré qu'il s'agissait, en général, du mode de pensée dominant chez les managers et les dirigeants. Cependant, l'instrumentalisme peut conduire à n'avoir une politique de RSE qu'à des fins de gestion des impressions et de manipulations. Cette approche renvoie, au niveau organisationnel, au principe de la recherche « rusée » de son propre intérêt.

¹⁷ Igalens (J.) & Point (S.), « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes », Dunod, 2009.

¹⁸ Jones (T.M.), Felps (W.) & Bigley (G.A.), « Ethical theories and stakeholder related decisions: The role of stakeholder culture », *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, pages 137-155.

■ **La culture moraliste** est ouverte à la prise en compte d'un plus large nombre de parties prenantes, puisqu'elle s'efforce de tenir compte de toutes les parties prenantes dont les demandes sont légitimes d'un point de vue normatif (par exemple, il existe de « bonnes » raisons morales d'en tenir compte). Les demandes des parties prenantes qui n'ont pas à être prises en compte d'un point de vue moral pourront cependant être considérées, dans la mesure où ces autres acteurs pourraient affecter le bien-être des parties prenantes dont l'entreprise doit moralement tenir compte. Les fondements éthiques d'une telle approche sont normatifs, mais teintés de pragmatisme : on parle de pragmatisme moral.

■ **La culture altruiste** ne tient compte que des parties prenantes dont les demandes sont moralement légitimes. Il s'agit d'une approche plus restrictive que la précédente, qui renvoie à une forme de purisme moral, ancré dans une approche déontologique (respect de principes quelles que soient les conséquences) plutôt que téléologique (mise en avant des fins comme justification des moyens, au risque de ne pas respecter certains principes).

Ces différents types de culture de gestion des parties prenantes éclairent les fondements éthiques et moraux de la RSE au sein d'une organisation. Ainsi, une entreprise peut progresser d'une approche « égoïste » à une approche « instrumentale » puis « moraliste » dans son processus de déploiement d'une politique de RSE. Ces glissements renvoient à de véritables transformations culturelles. En amenant une organisation à tenir compte d'un plus grand nombre de parties prenantes et à questionner les fondements moraux de son traitement de ces parties, l'adoption de principes de RSE peut conduire à une véritable transformation de l'éthique d'entreprise. Il est nécessaire de considérer de manière plus spécifique les différentes dimensions des politiques de RSE, afin de spécifier les couplages possibles entre « pratiques » et « principes » de RSE.

Des découplages possibles entre « la RSE en pratiques » et « la RSE en principes »

Si les modes de gestion des parties prenantes peuvent renvoyer à des orientations éthiques spécifiques, l'alignement entre pratiques et principes de RSE au sein d'une même organisation n'est pas spontané, et il peut exister un certain jeu entre ces deux éléments. Des principes proclamés de RSE peuvent être en contradiction avec les actions de l'entreprise, et ainsi risquer de développer le cynisme des employés vis-à-vis des principes de RSE.

Plusieurs études se sont appuyées sur les distinctions, entre principes, processus de gestion et résultats dans le domaine de la RSE pour mettre en lumière de telles situations paradoxales. Ainsi Agle et Kelley, dans une étude aux États-Unis sur les campagnes de financement des partis politiques au travers de dons des employés, ont montré que les entreprises perçues comme les plus « responsables et citoyennes » du fait des dons des employés à des partis politiques, sont probablement les moins responsables du point de vue des processus de gestion et des principes.

METTRE EN ŒUVRE LA RSE

Ainsi, certaines d'entre elles ne respectaient pas la garantie de l'anonymat des dons. Les DRH pouvaient repérer ceux qui donnaient et ceux qui ne donnaient pas, voire stigmatisaient ouvertement les non donneurs pour augmenter les niveaux de dons¹⁹.

Des décalages importants entre les principes et pratiques de RSE sont observables lorsque la RSE est approchée sous l'angle instrumental. En suivant cette logique, il est possible de mettre en lumière tout un ensemble de similarités entre les pratiques d'organisations illégales et socialement néfastes telles que les mafias et les organisations mobilisant de manière instrumentale les « meilleures pratiques de RSE ».

Ainsi, les bonnes œuvres de la Mafia sicilienne lui ont permis de consolider sa capacité d'opérer, tout en lui apportant parfois le soutien tacite d'institutions fortement légitimes (paroisses catholiques locales...)²⁰. De manière similaire, certaines organisations terroristes peuvent légitimer leur existence au travers d'actions socialement responsables : fourniture de services sociaux, gestion du bien commun.

La formalisation et la gestion des principes de RSE

Si peu de travaux récents sont consacrés spécifiquement à l'étude de la formalisation des principes de RSE, il existe une littérature relativement abondante sur celle de l'éthique d'entreprise, qui permet d'éclairer les démarches susceptibles d'être mobilisées pour formaliser les principes de RSE. Après avoir présenté une **typologie des instruments de gestion de l'éthique**, nous proposerons des éléments pour une **démarche de formalisation et de gestion des principes de RSE**.

Une typologie des instruments de formalisation de l'éthique

De nombreuses entreprises ont commencé à formaliser leur démarche éthique depuis le début des années 1980. Ce mouvement, parti des États-Unis, a été porté par une logique de mise en conformité avec les cadres juridiques et par un ensemble de pressions légales. La présence d'un document éthique permet à une entreprise de démontrer que des processus visant à prévenir des dérives éthiques étaient en place, et ainsi éventuellement se retourner contre des employés fautifs. La formalisation s'est ensuite diffusée plus largement, notamment au sein des entreprises françaises.

19 Agle (B.R.) & Kelley (P.C.), « Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from the Corporate United Way and PAC Campaigns », *Journal of Business Ethics*, 31, 2001, pages 271-284.

20 Pour une analyse plus approfondie, voir Gond (J.-P.), Palazzo (G.) & Basu (K.), « Reconsidering instrumental corporate social responsibility through the mafia metaphor », *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 2009, pages 55-83.

Les documents éthiques formels varient considérablement dans leurs taille, périmètre, orientation philosophique et contenu. Ils constituent cependant une base sur laquelle s'appuyer pour formaliser des principes de RSE et s'offrent comme autant de modalités possibles de formalisation des principes de RSE.

À partir d'une étude empirique des documents produits par de grandes entreprises françaises dans le domaine de l'éthique d'entreprise, Mercier a proposé de distinguer quatre catégories de documents formels : (1) les **valeurs organisationnelles** ; (2) les **principes d'action** ; (3) les **règles de conduite** et enfin (4) les **codes de déontologie**. Le tableau ci-dessous présente une description des principales caractéristiques de ces quatre types de documents, en distinguant leur mode d'élaboration, les parties prenantes auxquelles ils s'adressent en priorité, leurs objectifs et leur portée.

Type de document	Valeurs organisationnelles	Principes d'action	Règles de conduite	Code de déontologie
Élaboration	Dirigeants (avec parfois une large consultation)	Dirigeants (avec parfois consultation)	Dirigeants en liaison avec le service juridique (peu de consultation)	Organisme professionnel
Contenu	Valeurs clefs (parfois illustrées)	Responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes	Responsabilités du personnel	Règles (liées à la culture professionnelle)
Destinataires	Salariés et parties prenantes	Ensemble des parties prenantes (dont salariés)	Salariés et parfois certains partenaires économiques	Clients, confrères et salariés
Objectifs	Homogénéiser la culture	Recherche de légitimité sociétale	Évitement de conflits éthiques	Signal de qualité de la relation de service
Portée	Très générale	Générale	Pratique (caractère contraignant)	Pratique (caractère obligatoire)
Exemple d'entreprises utilisant le support	Valeurs du groupe Axa (la vision) www.axa.com	Principes d'action de Lafarge www.lafarge.com	Chartes des ressources humaines de Bouygues www.bouygues.fr	Guide pratique des affaires de Hewlett Packard (non disponible sur le site)

TYPOLOGIE DES DOCUMENTS ÉTHIQUES.

Source : tableau construit d'après Mercier (2004)²¹

²¹ Voir Mercier (S.), « L'éthique dans les entreprises », *op. cit.*, pages 78-86.