

LA NOTION DE VOLONTÉ DANS LE CHAMP DE LA RSE

Sébastien SHULZ

*Sous la direction de
Denis STOKKINK*

NOTES D'ANALYSE | MAI 16

RSE & Diversité



COMPRENDRE POUR AGIR

LA NOTION DE VOLONTÉ DANS LE CHAMP DE LA RSE

Sébastien SHULZ

Sous la direction de Denis STOKKINK

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	3
I. RSE et l'arène socio-économique	4
1. Réglementations & législations	4
2. "Société civile" et société de consommation	4
3. Le risque du greenwashing	5
II. L'environnement concurrentiel	6
1. La différenciation	6
2. La concurrence	6
3. L'innovation	7
III. Les ressources de base	8
1. Les clients	8
2. Les actionnaires et investisseurs	9
3. Les employés	9
CONCLUSION	10
BIBLIOGRAPHIE	11

AVANT-PROPOS

L'accroissement ces dernières années des pratiques regroupées sous le terme de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un fait. En 2010, 64 des cent plus grandes entreprises des pays industrialisés ont publié un rapport sur leur politique de développement durable ou de RSE soit 23 de plus qu'en 2005¹. Ce phénomène concerne une diversité d'acteurs allant des grands groupes aux acteurs du *social business*.

L'image classique de l'entreprise qu'en donnait Milton Friedman « *the business of business is business* », semble dépassée. Cette dernière est aujourd'hui perçue comme une entité à part entière de la société. À ce titre, les démarches RSE tentent d'apporter des réponses à des imperfections non seulement de marché, mais aussi sociales et environnementales. Nous tenterons d'analyser ce qui pousse les entreprises à vouloir s'impliquer dans des problématiques qui n'étaient pas considérées comme les leurs il y a de cela vingt ans.

Sans tomber dans l'angélisme qui consiste à croire que la seule prise de conscience morale des dirigeants a conduit à ce changement, ni dans la diabolisation en voyant dans chaque action menée par l'entreprise un moyen d'accroître ses profits, quels sont leurs leviers de motivation ? Nous concluons en montrant qu'il est avantageux, tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble, de conduire des actions à long-terme. Nous soulèverons l'intérêt des agences de notation sociale comme Vigeo ou des observatoires tels que l'ORSE (Observatoire de la RSE) pour exercer une pression en ce sens.

L'incendie du Rana Plaza au Bangladesh il y a bientôt trois ans, qui a fait 1 138 victimes dans une usine de textile low-cost ou encore l'actualité de la COP 21 nous rappellent que des efforts restent à faire pour que l'ensemble des entreprises intègrent leurs responsabilités tant sur le plan social qu'environnemental.

Solidairement vôtre,

Denis Stokkink, Président

¹ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2011.

INTRODUCTION

Une bonne pratique de RSE peut se comprendre comme une action volontaire et durable menée par une entreprise ou une organisation au-delà des obligations légales, insérée dans sa stratégie et visant à produire des bénéfices sociaux, environnementaux et/ou de gouvernance. Aujourd'hui, des attentes reposent sur les entreprises, acteurs majeurs dans notre société. Elles ont d'ailleurs nettement perçu ces attentes puisque, depuis les années quatre-vingt-dix, elles déploient des ressources croissantes pour être ou paraître responsables sur le plan économique, environnemental et social.

Pourtant, suite à la période qui vit le néo-libéralisme s'implanter comme projet économique-politique dans de nombreux pays, l'entreprise fût perçue comme une entité dont la seule « responsabilité » était d'accroître ses profits. Une des raisons avancées était qu'elles n'avaient pas la légitimité politique pour se substituer aux gouvernements élus afin de corriger les problèmes sociaux et environnementaux.

En 2011, le mouvement d'adhésion des entreprises à ce concept de RSE a été défini par la Commission européenne comme le fait, « non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »². La question que l'on est en droit de se poser est la suivante :

Qu'est-ce qui pousse les entreprises à vouloir s'impliquer dans des problématiques qui n'étaient pas les leurs et quelles conclusions en tirer ?

Il nous faut brièvement introduire le concept de « volonté » pour saisir l'enjeu du problème. Pour le philosophe J. Dewey, la volonté est conçue comme la résultante d'une tension entre ce qu'on désire et ce qui est désirable. Un manque ou un danger va faire naître un désir (Dewey, 2011). Ce dernier va être évalué à l'aune d'une pensée rationnelle analysant d'une part les conditions d'accès à ce désir et les conséquences à plus au moins long terme qu'il engendre de l'autre. Ceci rendra l'objet du désir désirable ou non. Il en va de même pour les entreprises qu'on dit volontaires. Si elles se portent « volontaires » pour appliquer des mesures de RSE, c'est qu'elles jugent que prendre et appliquer ces mesures leur apporteront plus que ce qu'elles ne leur coûteront.

Nous allons tenter de définir ce qui est en jeu dans l'acte volontaire des entreprises qui vont « au-delà des obligations légales ». Un acte rationnel – terme qui caractérise généralement le comportement économique d'une entreprise – n'est jamais « gratuit » ou dénué d'intérêt. Il faudra comprendre la nature de ces intérêts pour pouvoir juger de la qualité de l'acte « volontaire ». Pour englober le champ large et parfois flou de la RSE, il faut inclure dans notre réflexion l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. La théorie des parties prenantes (ou stakeholders) élaboré en 1984 par Freeman a été reprise par Post (2002). Ce dernier pose trois catégories : l'arène socio-politique, la sphère concurrentielle (partenaires et concurrents commerciaux) et les ressources de base (soit l'environnement proche composé des actionnaires, des salariés et des clients). En nous focalisant successivement sur les rapports et les tensions de l'entreprise avec chacune de ces trois sphères, nous tenterons d'analyser les intérêts et les critères de bonnes conduites qui en résultent sous l'angle d'une réflexion conceptuelle.

² Commission des communautés européennes

I. RSE ET L'ARÈNE SOCIO-ÉCONOMIQUE

1. RÉGLEMENTATIONS ET LÉGISLATIONS

Nous avons rappelé qu'une entreprise intégrant une Responsabilité sociale des entreprises (« RSE » ci-après) allait « au-delà des obligations légales ». Or il convient d'analyser comment dialogue l'entreprise avec la législation qui concerne son activité. Les démarches RSE viennent-elle en complément de la législation en vigueur ou bien en substitut ? Quel lien y a-t-il entre légalité et volonté ?

Premièrement, si une entreprise ou un secteur fait « bonne figure » avant qu'une loi ne soit votée, il est probable que les conditions légales soient plus flexibles que si aucun effort n'avait été fait. C'est en tout cas la thèse de Lutz (2002). Elle montre empiriquement que si une entreprise s'est fixée des standards de qualité plus élevés que la moyenne quelque temps avant la promulgation d'une réglementation, le régulateur tendra à limiter ses exigences de qualité afin de favoriser les efforts de cette entreprise. Pour prendre un exemple récent, bien que bloquée au Conseil européen depuis 2013, une directive européenne souhaite imposer un quota de 40% du sexe sous-représenté (souvent des femmes) dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse. Le projet stipule que les pays ou entreprises ayant déjà atteint ou mis en place le même type d'incitation ne seraient pas concernés par la directive. Les entreprises « en avance » seraient donc potentiellement moins surveillées que les autres. On comprend qu'une anticipation législative peut être un facteur rendant désirable l'adoption d'une démarche RSE. Cette démarche va de plus préempter une mesure légale.

Dans une même perspective, une entreprise peut adopter des bonnes pratiques RSE pour réduire des coûts éventuels d'une mise en conformité. Dans ce cas, il y a une réelle complémentarité entre d'une part le cadre juridique et une démarche RSE de l'autre. Les entreprises sont prises dans un jeu non coopératif pour réduire des coûts éventuels d'amende. À titre d'exemple, Sam et Innes (2008) confirment cet argument du renforcement mutuel en montrant que la participation des entreprises à un programme de réduction des déchets toxiques aux États-Unis dans les années 1990 était motivée par l'objectif de réduire la surveillance des régulateurs.

Pour étayer ce point, nous pouvons citer Aurélie Lachez qui énonce que : « *La RSE entraîne un certain affichage du droit, et (...) qu'elle ne permet pas seulement, comme sa définition le mentionne, d'aller « au-delà » de la loi, mais qu'elle donne également l'occasion à la fois d'aller « dans » la loi en rappelant quelle est la règle et en tentant de s'y conformer, et d'aller « autour » de la loi* »³. Or cela questionne. Pourquoi un État devrait-il laisser des angles morts là où il considère que des efforts devraient être fait ? Inversement, si une entreprise considère qu'une bonne pratique est moralement bonne, pourquoi ne tente-t-elle pas de dialoguer avec le gouvernement pour qu'elle soit inscrite dans la loi ? Nous le voyons, les liens entre volontariat et légalité posent problème, à l'heure où des entreprises jouent un rôle crucial dans la vie sociale et la régulation environnementale.

2. « SOCIÉTÉ CIVILE » ET SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION

Un autre acteur externe à l'entreprise est celui de la société prise dans son acception large. Les entreprises sont régulièrement confrontées à des scandales qui peuvent marquer durablement

³ Lachèze Aurélie, « Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution. », *Droit et société* 2/2007 (n°66) , p. 385-539.

l'ensemble d'une société où se trouvent leurs clients cibles. L'exemple classique est celui du naufrage du pétrolier Erika de Total. Mais les récents scandales comme l'implication, notamment de la Société Générale, dans l'évasion fiscale révélée par les « Panama papers » ou les accidents d'avions tragiques des compagnies Germanwings et Malaysia Airlines provoqués par des failles internes sont légion et montrent toute l'actualité du phénomène⁴. En fait, le risque majeur pour une grande entreprise est le facteur de « contestabilité ». Ce sont généralement des groupes actifs comme des militants ou des ONG qui sont à l'origine d'actions comme le boycott d'une marque ou des campagnes de dénigrement. Aujourd'hui, des considérations environnementales touchent un nombre croissant de citoyens et l'image de l'entreprise est de plus en plus importante pour ne pas perdre ce qu'on appelle « *the licence to operate* ». Or un engagement RSE fort, mettant en avant l'attitude volontaire de l'entreprise peut réduire considérablement les risques de boycott. Sam et Innes (2008) ont d'ailleurs démontré la corrélation entre les entreprises publiant des informations sur leurs déchets toxiques et la diminution des probabilités que ces entreprises deviennent une cible d'action de boycott, sans pourtant qu'il n'y ait d'effort concret qui soit fait pour réduire ou traiter ces déchets.

3. LE RISQUE DU *GREENWASHING*

Ceci nous montre l'importance de la publicité – au sens étymologique de ce qui est rendu public – d'une démarche RSE. Pourtant, selon certains penseurs, un acte moralement correct est un acte dont l'intention première est « pure », qui est prescrit selon un concept de devoir. Il faut toutefois distinguer un agir conforme au devoir et un agir par devoir. L'entreprise, pour que son action RSE soit moralement juste, ne devrait donc pas être intéressée, c'est-à-dire qu'elle ne devrait pas agir par devoir ni intérêt, mais plutôt en étant conforme à un devoir moral. Pourtant, si la publicité est un facteur qui motive cette action, on ne peut s'empêcher de conclure que l'acte est *de facto* intéressé. Les dérives sont d'ailleurs regroupées sous le terme de « *greenwashing* ». Contrairement aux stratégies d'entreprises permises par la RSE, le *greenwashing* est une stratégie qui vise à la dévoyer. Elle est rendue possible par l'existence d'imperfections de marché, en particulier l'information imparfaite et asymétrique entre l'entreprise et ses clients. Lyon et Kim (2008) montrent empiriquement que les programmes volontaires de divulgation d'informations concernant les émissions de gaz à effet de serre dans le secteur électrique aux États-Unis n'ont eu aucun impact concret sur l'intensité carbone de l'industrie et les émissions réelles agrégées, mais ont pourtant contribué à améliorer son image. On comprend que la limite est fine entre les composantes volontaires et intéressées d'un acte. Mais dans cette même distinction, il faut comprendre quels sont les intérêts en jeu. Or en ce qui concerne le *greenwashing*, la démarche sort du cadre d'une RSE, c'est-à-dire négliger les efforts volontaires pour ne se focaliser que sur l'intérêt.

⁴ <http://www.la-croix.com/Economie/Ces-entreprises-qui-changent-de-nom-apres-un-scandale-2015-06-11-1322280>

II. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1. LA DIFFÉRENCIATION

Pour les entreprises, les actions dans le champ de la RSE peuvent s'avérer hautement stratégiques. C'est un réel levier de différenciation. Pour éviter une concurrence trop forte due à une homogénéité de produits, une entreprise peut jouer sur l'axe de « verticalité » explicité par Chamberlin (1933). Cela suit une tendance de marché. Empiriquement, les sondages d'opinion confirment l'intérêt croissant des consommateurs pour des biens dits éthiques. À titre d'exemple, la marque de cosmétiques *The Body Shop*, s'est lancée dans une stratégie RSE forte, avec l'ambition de devenir l'entreprise la plus éthique et éco-durable du monde. Cela montre l'intérêt stratégique qu'ils portent à leur démarche. Les recherches marketing nuancent en montrant que le consentement à payer des consommateurs est asymétrique selon les enjeux RSE considérés, la qualité des produits et les caractéristiques des individus. Ici rentre en compte la confiance qu'a le consommateur en l'entreprise. Car il est difficile pour un simple consommateur de vérifier les démarches RSE des entreprises lorsqu'aucun critère légal ne peut : ni les quantifier ni les qualifier (puisque les démarches RSE vont au-delà du cadre légal). C'est ici qu'interviennent les labels et autres normes internationales qui guident le consommateur. Ils ont un intérêt pour permettre de rétablir le déséquilibre d'information entre client et entreprise, et réguler en quelque sorte les démarches RSE. Il faut toutefois noter que « *les normes qui se développent sont essentiellement des normes faibles, associées à un corps de soft law non contraignant (chartes, codes, norme ISO 26000...)* »⁵. La dynamique de changement institutionnel que portent les pratiques RSE interroge ainsi la nature des règles, et les conditions de leur production.

2. LA CONCURRENCE

Un autre axe stratégique est celui de la barrière à l'entrée. Le développement de bonnes pratiques et de standards de qualité dans un secteur peuvent représenter des « règles » établies par le marché. Ceci s'applique lorsqu'une entreprise cible des clients spécifiques qu'on pourrait qualifier d'écoresponsables ou socio-responsables. Ces derniers considèrent leur acte d'achat comme un choix approuvant les pratiques sociales et environnementales d'une entreprise. Or ces « règles » peuvent constituer des barrières à l'entrée pour une jeune entreprise qui n'a pas les moyens de produire et diffuser des produits ou services d'un niveau de qualité élevé.

Par contre, il faut noter que les pratiques irresponsables sont souvent le résultat d'une volonté de diminuer les coûts de production. Cela a pour conséquence que la concurrence, en réduisant mécaniquement les prix et les revenus, diminue la disponibilité à payer pour des comportements responsables ou éthiques. Frigant (2012) montre par exemple que dans l'industrie automobile, les dynamiques concurrentielles et industrielles contraignent fortement le développement des politiques de RSE. Le scandale du truquage des tests sur les voitures Volkswagen en 2015 en est un exemple marquant.

⁵ Thomas Lamarche, « Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme », *Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 01 juillet 2011, consulté le 27 avril 2016. URL : <http://regulation.revues.org/9275>

3. L'INNOVATION

Finale­ment, un dernier axe stratégique que nous pouvons relever est celui de la course à l'innovation. Les contraintes environnementales stimulent l'innovation et poussent à produire plus tout en consommant moins. Cela entraîne un gain de productivité. De plus, l'innovation place l'entreprise dans une position d'avant-garde, ce qui est un atout majeur dans un milieu concurrentiel. L'incitation au profit et la prévention du risque concurrentiel sont donc deux facteurs qui peuvent pousser une entreprise à adopter une démarche RSE.

III. LES RESSOURCES DE BASE

1. LES CLIENTS

Le déséquilibre d'information entre les entreprises et les consommateurs est encore présent malgré les nombreuses régulations et labels émergents. Ceci est d'autant plus vrai si l'on consomme un bien (comme un aliment) dont, par exemple, il nous est impossible d'attester sa provenance. Donc, le consommateur, en achetant un produit, accorde en un sens sa confiance aux dires de l'entreprise. Ceci place le manager dans une réelle position de responsabilité morale vis-à-vis du consommateur. Une personne est responsable de ses actions si ces dernières peuvent impacter négativement une autre. Or aujourd'hui, des entreprises affectent directement notre santé, l'environnement de notre planète et la survie de notre espèce pour certaines. Pour le philosophe H. Jonas (1979) cela pose directement un principe de responsabilité sur les entreprises. Autrement dit, en raison de son caractère difficilement vérifiable par le consommateur, la démarche RSE ne peut pas figurer explicitement dans le contrat d'achat et doit figurer dans les « blancs du contrat », soumis à la discrétion des managers. Bien qu'ils soient forcément limités, il existe néanmoins de plus en plus d'outils permettant aux consommateurs de contrôler ces démarches.

Trois moyens de contrôler des démarches RSE et leurs limites

<p>LES CODES DE CONDUITE</p>	<p>Les codes de conduite sont généralement compris comme une déclaration formelle volontaire relative aux valeurs et aux pratiques commerciales qu'une entreprise entend respecter. On considère que le code doit se baser <i>a minima</i> sur les directives de l'OCDE, de l'Organisation internationale du Travail ou encore des Nations-unies. Toutefois, certains dénoncent l'inefficacité relative des codes de conduite allant jusqu'à dénoncer une forme de manipulation.⁶</p>
<p>LES LABELS</p>	<p>Les labels sont proposés par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics, désireux de conscientiser une partie des consommateurs sur l'impact que peuvent avoir leurs achats sur certaines normes fondamentales. Il en existe pour les produits alimentaires, mais également sur l'égalité professionnelle, la diversité, l'impact sur l'environnement, etc. Si certains sont très regardants sur les normes sociales et environnementales, d'autres sont plus limités⁷. Ils peuvent d'ailleurs être une réponse aux attentes du consommateur en ce qui concerne le produit, définies par des études de consommation, et non une garantie d'une démarche volontaire et bienveillante.</p>
<p>LES NORMES INTERNATIONALES ISO</p>	<p>Les plus connues sont les normes de l'ISO (Organisation internationale de Normalisation), une organisation internationale non gouvernementale et indépendante. Voici la définition qu'en donne leur site : « Une norme est un document qui définit des exigences, des</p>

⁶ Bernard Salengro, *Le management par la manipulation mentale*, L'Harmattan, 2006

⁷ « Sur la question d'un label RSE attribué aux entreprises », FCRSE, mai 2013

	<p><i>spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services (...) toutes nos normes résultent d'un consensus international d'experts et offrent donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques (...) établies au niveau mondial.</i> » Un des problèmes reste son accessibilité pour les PME. Son coût et la durée de la démarche pour obtenir une certification dépendent essentiellement de la taille de la société, du nombre de sites qu'elle regroupe ou de produits à certifier.</p>
--	---

2. LES ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Parmi les parties prenantes, les investisseurs d'une entreprise ont une légitimité à attendre un comportement responsable de sa part. Les investissements publics, par exemple en France via la Caisse des dépôts et consignations ou la Banque publique d'investissement, pèsent considérablement dans ce mouvement. Les investissements dans la transition énergétique peuvent également être favorisés par des dispositifs publics. En matière de RSE, le rôle des investisseurs est traditionnellement examiné à travers la notion d'investissement socialement responsable (ISR), qui représente près d'un neuvième des investissements aujourd'hui et est devenu depuis début 2016 un label officiel reconnu par l'État français⁸. La question du financement soulève celle de savoir si la performance environnementale ou sociale s'améliore au détriment de la performance financière classique ? Quoi qu'il en soit, ici encore, l'aspect volontaire semble corrélé à un agent externe qui dicte en quelque sorte l'agir de l'entreprise en fonction de sa volonté propre.

3. LES EMPLOYÉS

Enfin, de nombreux travaux tendent aujourd'hui à montrer le lien entre la productivité et le bien-être des salariés dans une entreprise. Une étude actualisée en 2014 par le département d'économie de l'Université de Warwick, au Royaume-Uni, montre que le fait d'être heureux augmentait la productivité de près de 12%⁹. Dans ces études, le bien-être des salariés dépend, entre autres facteurs, de la perception qu'ils ont de leur entreprise comme des acteurs éthiques et responsables. Pour prendre un exemple, Toyota avait annoncé en 2007 que les absences des employés sur son site de Torrance (CA customer service) avaient été réduites de 14 % après qu'ils aient été transférés dans des bâtiments écologiques. En nous appuyant sur les données françaises de l'enquête COI de 2006 nous pouvons observer que les employés travaillant dans des entreprises « vertes » déclarent se sentir plus utiles dans leur travail et se décrivent comme mieux valorisés que les autres. Si ces employés ne prétendent pas être plus activement impliqués dans leur travail, ils sont néanmoins plus susceptibles de faire des heures supplémentaires non rémunérées. Donc, l'image d'une entreprise responsable sur le plan environnemental peut constituer un facteur significatif de l'amélioration de la productivité et de la motivation des employés. Pourtant, la note d'analyse « *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale?* » met en avant le caractère intéressé de ce genre de démarches en citant Jean-François Zobrist : « *C'est l'ouvrier heureux qui fait le client heureux. Et c'est le client heureux qui fait l'actionnaire heureux.* »¹⁰

⁸ Décret n° 2016-10 du 8 janvier 2016 relatif au label « investissement socialement responsable »

⁹ Oswald, Andrew J.; Proto, Eugenio; Sgroi, Daniel (2009) : "Happiness and productivity", IZA discussion papers, No. 4645.

¹⁰ Vandersmissen, V., (2015) « L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale? », *Notes d'analyse*, Pour La Solidarité.

CONCLUSION

Nous avons ainsi identifié trois motifs principaux motivant les stratégies RSE : répondre à, et anticiper des pressions de la société, qu'elles émanent du législateur ou des citoyens ; attirer des consommateurs, se distinguer de ses concurrents et créer de nouveaux marchés ; ou se plier aux attentes de ses actionnaires socialement responsables et de ses employés.

Est-ce à dire que l'attitude morale correcte et réellement volontariste en est pour autant discréditée ? Nous devons pour cela nous rappeler de la nature même de l'entreprise. Selon l'INSEE : « *l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.* » Or toute la subtilité réside dans la « *certaine autonomie* ». Aujourd'hui, l'entreprise est de fait imbriquée dans une toile de liens directs et indirects avec l'ensemble de la société. Nous devons comprendre que l'entreprise n'est de fait, que peu autonome, au sens étymologique du mot, c'est-à-dire qui dicte soi-même (auto) ses propres règles (nomos). Elle s'inscrit dans un cadre social et environnemental plus large qui la dépasse et l'englobe.

Pour revenir à la définition que nous avons donnée en introduction d'un acte volontaire, celui-ci englobait l'objet désiré en y incorporant les moyens d'y parvenir et ses conséquences à plus ou moins long terme. J. Dewey dans *La formation des valeurs* insiste sur l'impossible différenciation des fins et des moyens pour juger d'un acte lorsque celui-ci est réalisé. S'il l'est, c'est qu'il est rationnellement souhaité et souhaitable dans tout ce qu'il implique par l'entité qui l'accomplit. Le degré de rationalité de l'acte dépendra de l'analyse et de l'amplitude des considérations portées sur les moyens de sa mise en œuvre et de ses conséquences. L'entreprise s'inscrit dans cette logique car elle est hautement stratégique. Les tenants d'une entreprise souhaitent la voir perdurer. Elle s'adapte donc à son environnement économique, écologique et social. Mais si hier, les moyens et les conséquences du désir d'accroissement du profit des entreprises étaient relativement peu pris en considération, la société dans son ensemble a depuis plus de vingt ans lentement renversé la tendance, entraînant de fait les entreprises avec elle.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **Capron, M et Quairel-Lanoizelée, F**, *La Responsabilité Sociale d'Entreprise*, Repères, 2010.
- **Chamberlin, E.**, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1933,
- **Dewey, J.**, *La formation des valeurs*, Les Empêcheurs de penser en rond, 2011, 234 p.
- **Jonas, H**, *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, traduction française éd. du Cerf, 1990.
- **Salengro, B**, *Le management par la manipulation mentale*, L'Harmattan, 2006.

ARTICLES UNIVERSITAIRES ET AUTRES

- **Bénabou, R. et Tirole, J**, (2010), « Individual and corporate social responsibility », *Economica*, vol. 77, pp. 1-19.
- **Lachèze Aurélie**, (2007) « Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution. », *Droit et société* 2/2007 (n°66) , p. 385-539.
- **Lamarche, T.**, « Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme », *Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1er semestre / Spring 2011.
- **Lutz, S., Lyon, T. P. et Maxwell, J. W.** (2000), « Quality leadership when regulatory standards are forthcoming », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 48, pp. 331-348.
- **Lyon, T. P. et Kim, E.-H.** (2008), « Greenhouse gas reductions or greenwash? », *Working paper*, University of Michigan.
- **ORSE**, (2015), « Etat des lieux des plans d'action RSE dans les différents pays d'Europe »
- **Oswald, Andrew J.; Proto, Eugenio; Sgroi, Daniel** (2009) : Happiness and productivity, *IZA discussion papers*, No. 4645.
- **Post J. E., L. E Preston et S. Sachs**, (2002). "Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View", *California Management Review*, vol. 45, n° 1, fall, p. 6-28.
- **Sam, A. G. et Innes, R.** (2008), « Voluntary pollution reductions and the enforcement of environmental law: An empirical study of the 33/50 program », *Journal of Law and Economics*, vol. 51, pp. 271-296.
- **Vandersmissen, V.**, (2015) « L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale? », *Notes d'analyse*, Pour La Solidarité.
- **Zaouche, Y.**, (mai 2011) « La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) », *Notes d'analyse*, Pour La Solidarité.

SITES INTERNET

- CRISP : <http://www.crisp.be>
- Enquête COI 2006 : <http://enquetecoi.net/>
- INSEE : <http://www.insee.fr/>
- ISO : www.iso.org
- GEES (Label européen pour l'égalité professionnelle) : <http://www.arborus.info/fr/label-gees-geis/creation>
- ORSE : <http://www.orse.org>
- Pour La Solidarité : <http://www.diversite-europe.eu/>

Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée
par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.

POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.

ACTIVITÉS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

Mène des travaux de recherche et d'analyse de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur www.pourlasolidarite.eu et disponibles en version papier.

2

Conseille, forme et accompagne sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

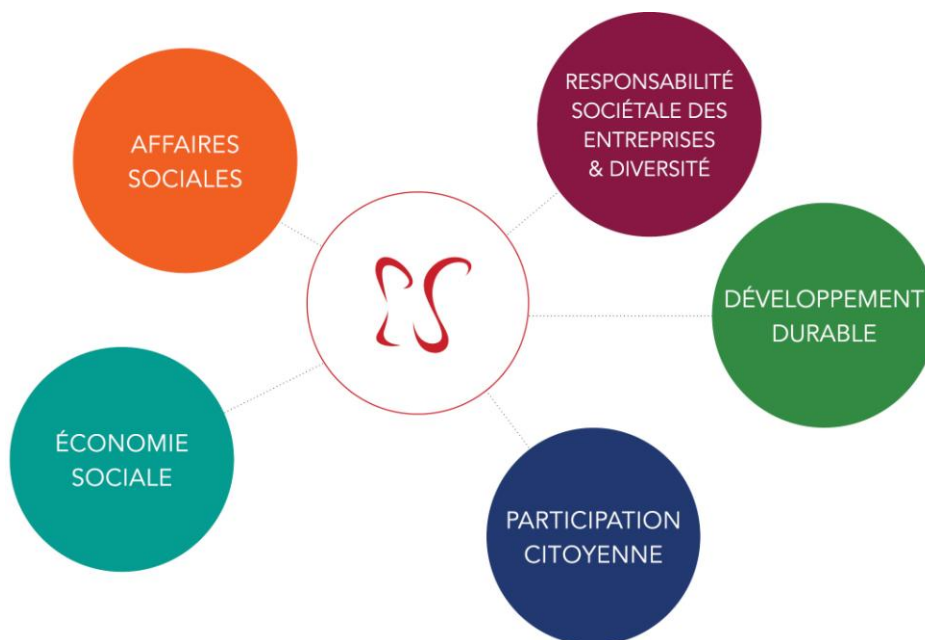
Conçoit et réalise des projets transnationaux en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4

Organise des conférences qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

THÉMATIQUES

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



OBSERVATOIRES EUROPÉENS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- www.ess-europe.eu
- www.transition-europe.eu
- www.diversite-europe.eu
- www.participation-citoyenne.eu

COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

- *Femmes et quota : la directive européenne à l'arrêt ?* Anna Métral, mai 2016. (1/2 série Femmes et quota)
- *Genre et crise économique : un impact inégalitaire.* Anna Métral, avril 2016.
- *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire en Europe.* Pauline Boivin, mars 2016.
- *Égalité des genres et emploi : panorama des politiques de l'Union européenne.* Anna Métral, février 2016.
- *Le sans-abrisme dans les politiques européennes d'inclusion sociale : un enjeu devenu prioritaire.* Zoé Graham, janvier 2016. (1/4 série Sans-abrisme)
- *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Valérie Vandermissen, décembre 2015.
- *Nations unies et COP21 : quel pouvoir d'action pour sauver le climat ?* Florence Vanwerts, décembre 2015.
- *Énergies renouvelables : faire essaimer les initiatives citoyennes européennes.* Aurore Robinet, novembre 2015.
- *Vers un service citoyen en Belgique ?* Léa Charlet, novembre 2015.

CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS et SMart, n°35, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS et SMart, n°34, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

- *Services à la personne, qualité des emplois et des services : rapport européen.* Dans le cadre du projet européen For Quality ! mars 2016. (1/3 série For Quality !)
- *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Europe : bonnes pratiques et recommandations pour les entreprises sociales et classiques.* Dans le cadre du projet Gender Balance Power Map, mars 2016.
- *Le secteur des services à la personne en Europe : quelle qualité des emplois et des services en Belgique ?* Léa Bottani-Dechaud, décembre 2015. (Études également disponibles : France, Finlande, Pays-Bas, Italie)
- *L'implication des entreprises dans la lutte contre les violences faites aux femmes.* Estelle Huchet, Françoise Kemajou, Anne-Claire Marquet, novembre 2015.

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur www.pourlasolidarite.eu

RSE & Diversité

La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte - nécessaire - par l'entreprise de l'impact social, économique et environnemental de ses modes de production et de fonctionnement. Au sein de la politique entrepreneuriale, la diversité est un outil d'égalité de traitement au service de l'intégration de tous et toutes sur le marché du travail.

Le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, qui observe et dissémine les meilleures pratiques en matière de RSE et diversité au niveau européen, a introduit le concept de mécénat de compétences en Région bruxelloise et accompagne des acteurs privés et publics dans l'implémentation de pratiques innovantes.

De plus en plus d'entreprises entreprennent des démarches de « Responsabilité sociale des entreprises ». Deviendraient-elles morales ? Ou bien n'est-ce qu'un élément marketing de plus pour attirer la clientèle et redorer leur image ? Pour tenter de dépasser ces explications simplistes, cette Note d'analyse examine les leviers et motivations des entreprises qui soutiennent leurs démarches RSE.

L'entreprise vit aujourd'hui dans un écosystème social complexe. Elle est un élément central de nos sociétés, mais pâtit parfois d'une image négative. Après les fameuses catastrophes écologiques et sociales comme celles du naufrage de l'Erika et des enfants travailleurs exploités par Nike, un virage semble s'être opéré.

Des labels, normes et organismes de notation ont vu le jour. Les consommateurs semblent se préoccuper toujours plus des problématiques environnementales et éthiques. *Quid* des entreprises ?

Elles semblent avoir suivi la tendance. Depuis plus de vingt ans, la notion de RSE se démocratise. En 2010, 64 des 100 plus grandes entreprises des pays industrialisés ont publié un rapport sur leur politique de développement durable ou de RSE, soit 23 de plus qu'en 2005. N'ont-elles fait que suivre une tendance ou bien sont-elles réellement préoccupées des problématiques RSE ? C'est la question à laquelle nous tentons de répondre dans cette Note d'analyse.

À travers une analyse conceptuelle de la notion de « volonté », celle-ci passe en revue les différents leviers motivationnels des entreprises à entreprendre une démarche RSE. Pour conclure qu'elles y trouvent leur compte non seulement à court-terme, mais qu'une attitude « responsable » est la seule viable à long-terme pour elles et l'ensemble de la société.

Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink