



# Les responsabilités sociétales obligatoires et volontaires des entreprises

*La responsabilité a un double sens volontaire et obligatoire qui entretient une ambiguïté dans la définition et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de leur contribution au développement durable. Les auteurs démontrent à l'aide du concept de crypto-moralité que le traitement des coûts sociaux générés par les activités des entreprises qui est au cœur du projet RSE n'est crédible et durable que dans un environnement institutionnel qui favorise la détectabilité et une forte pénalisation des comportements de prédation. Ils élaborent une cartographie des responsabilités des entreprises qui précise les champs respectifs des responsabilités volontaires et obligatoires.*

**E**n tant que devoir de répondre de ses actes, la responsabilité évoque d'une part, une éthique personnelle ou une convention sociale d'application volontaire ou contraignante qui ne prend pas appui sur des dispositifs légaux ; d'autre part, elle peut prendre appui sur des dispositifs légaux plus ou moins contraignants. On retrouve cette ambiguïté dans le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et elle sous-tend le débat entre les partisans du droit mou (*soft law*) et du droit dur (*hard law*) en la matière.

Dans le quotidien des activités des entreprises, les aspects volontaires et obligatoires de la RSE et du développement durable (DD) sont mêlés et, comme l'ont souligné [Klarsfeld et Delpuech \(2008\)](#), le caractère obligatoire ou volontaire d'une règle échappe à un rangement binaire entre règle d'adhésion volontaire et règle d'origine légale. Il s'apprécie plutôt au cas par cas : la loi, supposée contraignante, prévoit elle-même souvent une large dimension volontaire ou incitative, tandis que des conventions sociales – parfois non écrites – d'adhésion volontaire peuvent aussi trouver une expression obligatoire voire contraignante. Pour quels enjeux RSE/DD et dans quels contextes institutionnels l'approche volontaire ou obligatoire est-elle la plus adaptée ? C'est cette problématique que nous nous proposons d'analyser dans cet article. Nous soutenons que la prise en compte et le traitement des coûts sociaux<sup>1</sup> générés par les activités des entreprises, qui est au cœur du concept de RSE, n'est crédible et durable que dans un

environnement institutionnel qui favorise la détectabilité et une forte pénalisation des comportements de prédation.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord, en comparant les approches anglo-saxonne et européenne de la RSE, rappeler que même si les États sont attachés à une démarche RSE/DD au service du développement de leurs entreprises, les dispositifs institutionnels organisant la prise en charge des coûts sociaux s'étoffent et deviennent plus contraignants (1). À l'aide du concept de crypto-moralité de [Greif et Tadelis \(2010\)](#) qui énonce la possibilité pour un acteur de pratiquer une moralité intrinsèque tout en la dissimulant lorsque son environnement institutionnel propose une moralité contraire et contraignante, nous procédons ensuite à l'évaluation coûts-bénéfices à laquelle se livre une entreprise lorsqu'en situation réelle, elle doit arbitrer entre prédation et responsabilité. Nous montrons ainsi comment une démarche RSE qui se construit sur une base essentiellement volontaire incite l'entreprise à développer des comportements de prédation c'est-à-dire de confiscation de droits d'autres parties prenantes ([Lado, 2014](#)) (2). Nous élaborons enfin une cartographie des responsabilités des entreprises en distinguant ce qui est de l'ordre d'initiatives volontaires de ce qui représente une démarche obligatoire de prise en charge des coûts sociaux (3). Nombre d'illustrations sont tirées de l'expérience des multinationales pétrolières dans l'histoire du Nigéria où nous avons réalisé des enquêtes qualitatives entre 2010 et 2013 auprès

1. Le « coût social » représente la partie du coût de l'activité qui n'est pas supportée par son auteur mais transférée consciemment ou non à la société, qui la supporte volontairement ou non. Le coût social est traité par [Pigou \(1932\)](#) dont l'approche est critiquée par [Coase \(1960\)](#). Le coût social représente une confiscation des droits des personnes affectées et pèse sur la société au sens large c'est-à-dire sur l'environnement naturel et humain.

des principales parties prenantes de l'industrie pétrolière (État, multinationales, ONG, communautés locales).

## **I – TENDANCE AU RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS CONTRAIGNANTS**

Les régions du monde conçoivent de manière différenciée le rôle de l'entreprise en société. Les deux principales visions qui se côtoient en occident et qui influent sur le reste du monde sont celles de l'Europe et du monde anglo-saxon (principalement nord-américain) que nous analysons ici.

### **1. Les États sont attachés à une RSE au service de leurs entreprises**

L'approche canadienne de la RSE montre l'instrumentalisation du concept au profit d'intérêts géostratégiques et économiques des États et des entreprises : « Industrie Canada fait la promotion des principes et des pratiques de la RSE auprès des entreprises canadiennes parce qu'ils contribuent à les rendre plus novatrices, productives et compétitives.<sup>2</sup> » ([Gouvernement du Canada, 2011](#)).

En Europe, la démarche française tend elle-même à s'aligner sur cette approche stratégique. En plaçant depuis quelques années l'Agence française de développement au cœur de son dispositif de promotion de la RSE, la France a affirmé sa vision d'une RSE à visée discriminatoire dans les projets de développement financés sur fonds publics français. Faute de pouvoir user du système d'aides liées – proscrit au sein de l'OCDE –, les spécifications RSE contenues dans les

cahiers de charges sont devenues, au-delà de leur valeur intrinsèque, des remparts dressés contre les entreprises des pays concurrents, notamment chinoises, et sont désormais une ambition universelle que les pays bénéficiaires de l'aide publique française sont sommés d'endosser. L'ambition géostratégique de l'approche française de la RSE est devenue encore plus évidente avec, au titre de la promotion d'une diplomatie économique à la française, le rattachement en avril 2014 au ministère des Affaires étrangères du dispositif de soutien public au développement international des entreprises, comme cela l'est depuis longtemps au Canada.

Ceci étant, parallèlement à cette ambition géostratégique des États en Amérique du Nord comme en Europe, la prise en compte des coûts sociaux générés par les activités des entreprises se renforce, malgré les divergences culturelles.

### **2. L'obligation de prendre en compte les coûts sociaux des activités des entreprises se renforce**

Le [Gouvernement du Canada \(2015\)](#) conçoit la RSE comme englobant des « activités volontaires menées de front par les entreprises, au-delà de toutes exigences juridiques, d'une manière durable aux points de vue économique, social et environnemental ». Cette conception qui inscrit la RSE dans le champ des bonnes pratiques volontaires et de la philanthropie est la plus partagée dans le monde anglo-saxon. Développée aux États-Unis dans les années 1950, la RSE émerge comme une démarche éthique de l'entrepreneur fondée sur des valeurs religieuses pour manifester

2. Cf. Site internet gouvernement canadien : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil>, consulté le 22 juillet 2016.

de la charité vis-à-vis des travailleurs, de leurs familles et des communautés locales. Elle se traduit principalement par des actions de mécénat et de philanthropie, et ne vise pas en soi l'élimination des coûts sociaux générés par les activités des entreprises. Pourtant le mouvement global contemporain de RSE/DD observé depuis le Sommet de Stockholm en 1972 et traduit dans les différents référentiels internationaux – ISO 26000, *Global Reporting Initiative*, *Global Compact*, etc – ont émergé en réponse aux coûts sociaux que les activités humaines font peser sur l'humanité et la planète. La [Commission européenne \(2001\)](#) a d'abord adopté l'approche volontaire, définissant alors la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». En 2011, elle a fait évoluer sa vision en ciblant les coûts sociaux générés par l'entreprise, et concevant désormais la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » ([Commission européenne, 2011](#)), une avancée notable dans le repositionnement du projet RSE au cœur de l'entreprise.

Il apparaît ainsi une divergence conceptuelle et culturelle entre les nord américains et les Européens sur le projet RSE. Mais opposer les deux contextes au regard de leur capacité à traiter les coûts sociaux serait simpliste si on s'en tient aux évolutions institutionnelles récentes, par exemple en matière de conflits d'intérêts, de corruption, de vigilance dans la chaîne de valeur, ou plus largement de violation des droits de l'Homme. En Amérique du Nord, nombre de responsabilités vis-à-vis des coûts

sociaux qui seraient, en Europe, qualifiées de RSE sont traitées dans des lois *ad hoc*. À titre d'exemple, au Canada, les articles 217 et 217.1 du code criminel obligent toute personne engagée à accomplir un acte ou à superviser un travail à prendre les mesures voulues pour éviter de « mettre la vie humaine en danger ». Les États-Unis disposent d'une législation relativement élaborée sur les coûts sociaux des activités des entreprises, sous la supervision de l'EPA (*Environmental Protection Agency*) en ce qui concerne ceux du champ environnemental. La responsabilité assignée aux entreprises américaines en 2010 dans le cadre de la loi Dodd-Frank au sujet de la traçabilité de leurs approvisionnements miniers dans les zones de conflit, notamment en République Démocratique du Congo, est aussi un exemple de dispositif sur les coûts sociaux que les entreprises américaines ne vont pas spontanément classer dans le champ de la RSE. Les pays européens étoffent également leurs dispositifs. Après la loi Grenelle II adoptée en 2010 – décret d'application en avril 2012 – sur l'obligation de *reporting* extra-financier en France, la loi en débat au Parlement français sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre vis-à-vis des pollutions et violations des droits de l'Homme, ou plus largement la directive européenne 2014/95/UE qui renforce les exigences de reporting extra-financier positionnent l'Europe en pionnière dans la transposition des Principes des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme adoptés en juin 2011. On le voit donc, en Amérique du Nord comme en Europe, la prise en compte des coûts sociaux générés par les activités des entreprises évolue vers des dispositifs

**Tableau 1** – Dispositifs volontaires, obligatoires ou contraignants

	Domaine de la <i>soft law</i>	Domaine de la <i>soft</i> ou de la <i>hard law</i>	Domaine de la <i>hard law</i>	
<b>Adhésion</b>	Volontaire	Volontaire	Obligatoire	Obligatoire
<b>Application</b>	Volontaire	Obligatoire	Volontaire	Obligatoire
<b>Contrainte</b>	Non : les engagements sont volontaires et non assortis de dispositif de suivi-contrôle, ni de pénalités	Partielle : une fois l'adhésion décidée, l'application est assortie de dispositifs de suivi-contrôle et de pénalités	Partielle : l'adhésion est obligatoire mais l'application de certaines dispositions est volontaire, parfois pour une période transitoire	Oui : l'adhésion et l'application sont obligatoires, donc assortis de dispositifs de suivi-contrôle et de pénalités
<b>Exemples</b>	Chartes. Codes de conduite	Pacte Mondial. Initiative pour la transparence dans les industries extractives. Dispositifs incitatifs de certaines lois	Cas particuliers de dispositions transitoires de certaines lois. Dispositifs incitatifs de certaines lois	Lois ordinaires

institutionnels contraignants. La différence d'approches de la RSE entre les deux contextes correspond davantage à une différence de périmètres couverts par le concept de RSE qu'à un rejet par les nord Américains de l'obligation de prendre en compte les coûts sociaux. Tentons à présent de clarifier les aspects volontaires, obligatoires et contraignants des dispositifs institutionnels.

### 3. Dispositifs institutionnels volontaires, obligatoires ou contraignants

Les dispositifs institutionnels peuvent envisager une adhésion et/ou une application volontaire et/ou obligatoire. Selon le cas, on

est dans le domaine de la *soft law* ou de la *hard law*. Mais cela ne dit rien du caractère contraignant de la règle qui apparaît plutôt dans les modalités d'application, c'est-à-dire dans l'efficacité du dispositif de suivi-contrôle et surtout l'importance des pénalités qui découlent de la non-application. Par ailleurs, la contrainte peut être de nature incitative ou répressive (tableau 1)

Dans ce contexte paradoxal de promotion par les États et les entreprises de leurs ambitions économiques et géostratégiques, et de renforcement des dispositifs RSE/DD contraignants, la contrainte ressentie par une entreprise dépend de la détectabilité de ses comportements de prédation ainsi que des propriétés dissuasives des pénalités

---

MÉTHODOLOGIE

---

Nous appliquons le concept de crypto-moralité au comportement des entreprises pour déterminer les contextes institutionnels où elles sont les plus enclines à développer un engagement RSE/DD crédible, efficace et durable.

Le concept de crypto-moralité de [Greif et Tadelis \(2010\)](#) s'appuie sur les travaux de [Bisin et Verdier \(2001\)](#) sur la socialisation, c'est-à-dire le processus par lequel les normes sociales sont transmises et internalisées par l'individu. Dans des environnements institutionnels où sa moralité intrinsèque est facilement détectable et fortement pénalisée, on observe une véritable transition morale vers la nouvelle moralité, alors qu'ailleurs, on observe une simple transition comportementale chez l'individu qui conserve une pratique dissimulée de sa moralité (cf. [tableau 2](#)).

Une entreprise a tendance à tirer profit des opportunités qui lui semblent favorables, pour entretenir ou développer ses rentes : c'est sa moralité intrinsèque. La forme que prend cette recherche de rentes dépend de la moralité de ses dirigeants, et de l'environnement institutionnel qui va permettre de plus ou moins détecter et pénaliser des comportements de prédation.

**Tableau 2** – Typologie du comportement des acteurs selon les environnements institutionnels

	<b>Pénalités fortes</b>	<b>Pénalités faibles</b>
<b>Moralité intrinsèque détectable</b>	<b>Transition morale</b>	Transition comportementale (crypto-moralité)
<b>Moralité intrinsèque non détectable</b>	Transition comportementale (crypto-moralité)	Transition comportementale (crypto-moralité)

associées. Le concept de crypto-moralité nous éclaire à ce sujet.

## **II – ANALYSE COÛTS-BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE RSE/DD POUR UNE ENTREPRISE**

Avant d'analyser les différents cas de figure qui se présentent, précisons les concepts de détectabilité et de pénalités.

### **1. La crypto-moralité appliquée aux entreprises : la détectabilité et les pénalités**

Nous distinguons trois situations dans lesquelles les pratiques des entreprises sont

détectables par les parties prenantes, en particulier l'État :

- 1) lorsque les parties prenantes ont le droit d'observer les pratiques de l'entreprise, droit traduit dans les institutions ;
- 2) lorsque les parties prenantes ont la capacité effective d'observer ces pratiques, d'en fournir la preuve, d'exiger des compensations et de faire appliquer des pénalités. Par exemple, de fortes inégalités économiques et politiques entre une entreprise (plus puissante) et les parties prenantes (État y compris) sont défavorables à la détectabilité ;

3) lorsque les parties prenantes participent largement aux activités de l'entreprise, en tant qu'employés, actionnaires, clients, fournisseurs, ou encore membres de plateformes de concertation. Timothy Mitchell (2013) montre que l'activité de production de pétrole est par nature non démocratique en raison de sa chaîne de valeur peu étendue, de son importante intensité technologique, de son isolement en mer ou sur des territoires ruraux où les parties prenantes peuvent être peu averties.

La pénalité quant à elle ne peut sanctionner des pratiques prédatrices que si elles sont détectables. Elle représente la sanction que prévoit la loi lorsqu'elle existe et lorsqu'elle est effectivement appliquée, la loi étant entendue ici au sens large de tout dispositif légal ou conventionnel assorti de pénalités. La pénalité représente aussi l'impact négatif que les actions des personnes affectées par les coûts sociaux et leurs soutiens peuvent entraîner sur l'image et la réputation de l'entreprise et incidemment sur ses performances économiques et financières. La pénalité sera juste pour les victimes si elle est au moins équivalente aux coûts sociaux subis, mais elle ne sera perçue par l'entreprise comme forte que si elle est supérieure aux économies ou aux profits qu'elle a réalisés grâce aux pratiques incriminées. Si la pénalité n'est pas forte, l'entreprise préférera s'en acquitter au lieu de modifier ses pratiques. C'est ce que l'on observe dans la gestion du gaz libéré lors de la production du pétrole au Nigeria : alors que brûler ce gaz polluant à l'air libre y est interdit depuis 1984, les entreprises pétrolières préfèrent payer les pénalités car cela est plus économique ou plus rentable que la captation et la transformation du gaz.

## 2. Le calcul coûts-bénéfices d'une démarche RSE/DD pour une entreprise

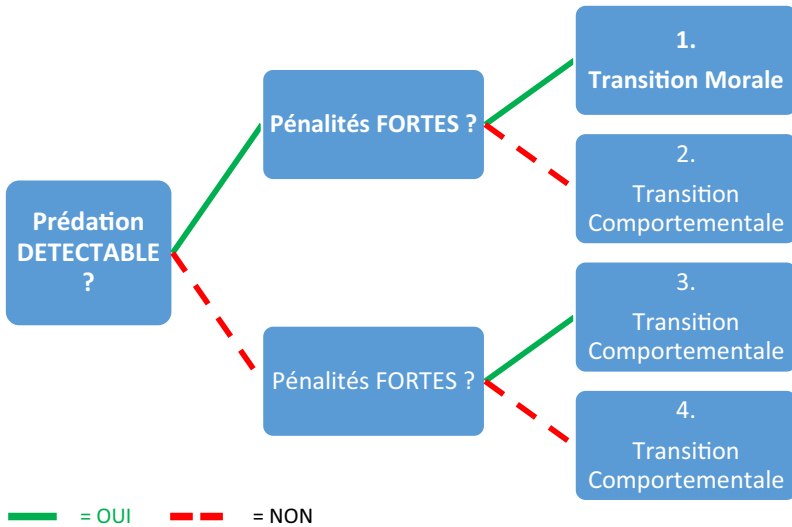
En rappel dans notre modèle, la moralité intrinsèque de l'entreprise est la recherche de rentes. Cette recherche peut se traduire par des comportements de prédation, et donc des coûts sociaux. L'engagement RSE/DD crédible, efficace et durable, qui vise la lutte contre ces pratiques prédatrices est la moralité contraire contraignante. En appliquant le [tableau 2](#) ci-dessus, nous obtenons les quatre comportements ci-après ([figure 1](#)).

Cas 4. Prédation non détectable et pénalités faibles : il est difficile de se rendre compte que l'entreprise développe des comportements de prédation, et en plus les pénalités sont faibles. L'entreprise préférera payer les pénalités, et sera incitée à pérenniser ses pratiques prédatrices tant que les économies ou les bénéfices qui en découlent sont supérieurs aux pénalités. Dans ces conditions, un éventuel engagement RSE/DD de l'entreprise consistera en une simple transition comportementale destinée à afficher une image responsable.

Cas 3. Prédation non détectable et pénalités fortes : si les comportements de prédation de l'entreprise étaient détectés, elle paierait de fortes pénalités. L'entreprise va s'efforcer de garder ses pratiques prédatrices non détectables : elle essaiera par exemple de cacher les sites pollués, ou de corrompre ou d'intimider les parties prenantes les plus critiques pour obtenir leur coopération. L'engagement RSE/DD demeurera une simple transition comportementale.

Cas 2. Prédation détectable et pénalités faibles : les parties prenantes peuvent facilement se rendre compte que l'entreprise pratique de la prédation, mais les pénalités

**Figure 1** – Typologie du comportement des entreprises au regard de la démarche RSE/DD.



sont faibles. C’est le cas par exemple de nombre d’entreprises pétrolières au Nigeria qui savent que les fonds destinés à la compensation des victimes de coûts sociaux sont détournés et les victimes intimidées, dans un contexte où ces victimes sont dans l’incapacité de faire appliquer des pénalités, que ce soit en termes financier ou d’image. L’entreprise se contentera de supporter des pénalités résiduelles en entretenant ces pratiques de prédation, et son engagement RSE/DD sera une simple transition comportementale.

Cas 1. Prédation détectable et pénalités fortes : lorsque la prédation est détectable et les pénalités fortes, l’engagement RSE/DD de l’entreprise peut consister en une véritable transition morale vers un développement durable. C’est le cas dans les environnements où les institutions sont fortes et crédibles et où les parties prenantes sont averties et capables de faire appliquer des pénalités sur les entreprises qui

developpent des comportements de prédation. L’entreprise n’arrête pas pour autant d’innover dans les pratiques génératrices de coûts sociaux, mais la dynamique institutionnelle est telle que les autres parties prenantes innoveront à leur tour pour détecter et sanctionner de nouvelles pratiques prédatrices.

Dans les trois cas 4, 3 et 2 où on observe une transition comportementale, l’engagement RSE/DD reste superficiel et instrumentalisé pour générer des rentes, mais le cas 1 représente une situation où l’entreprise est contrainte à une transition morale tant ses tentatives prédatrices sont régulièrement détectées et réprimées. La transition morale de l’entreprise ne l’immunise toutefois pas contre des comportements de prédation ; la crypto-moralité est simplement réduite à sa plus simple expression mais elle est susceptible de se réveiller dès lors que l’entreprise remarque un relâchement dans la détection et/ou dans la répression.



La moralité des entreprises est dynamique, elle évolue avec la régulation et la capacité des parties prenantes à entretenir une veille active.

En tout état de cause, l'engagement RSE/DD crédible, efficace et durable ne va pas de soi pour une entreprise. Il comporte un volet obligatoire qui dépend de la capacité de l'environnement institutionnel à contraindre l'entreprise à prendre en compte les coûts sociaux qui découlent de ses activités, ainsi qu'un volet volontaire relatif à la sensibilité éthique de l'entreprise face aux enjeux sociétaux de son environnement naturel et humain. Nous proposons ci-après une cartographie des responsabilités des entreprises qui tient compte de ce double volet obligatoire et volontaire.

### III – CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS DES ENTREPRISES

Notre conception des dimensions de la RSE s'appuie sur la cartographie élaborée par [Renouard, 2007](#) ; [Cécile Renouard \(2007, 2013, p. 48-62\)](#). Cette dernière distingue six catégories de responsabilités d'entreprises :

- Une responsabilité économique et financière qui recouvre les enjeux de justice dans le partage de la valeur créée, de choix des investissements, de responsabilité fiscale avec notamment la question des prix de transfert et de la relation de l'entreprise avec les paradis fiscaux.
- Une responsabilité sociale qui traite des conditions de travail et des modalités de séparation d'avec les anciens employés.
- Une responsabilité sociétale et environnementale vis-à-vis des clients, des fournisseurs, de la sphère d'influence de

l'entreprise en général, et en particulier des communautés riveraines, et vis-à-vis des impacts sur l'environnement naturel.

- Une responsabilité politique qui traite de la prise en compte par l'entreprise des enjeux territoriaux et globaux relatifs à la protection des biens publics mondiaux et du respect des droits de l'Homme, ainsi que de la pratique d'une gouvernance favorable à l'ensemble des parties prenantes.

- Deux autres responsabilités sont de nature extraordinaire et philanthropique, et en appellent à un engagement de l'entreprise selon ses capacités, en faveur de populations en détresse – par exemple en réponse à des catastrophes naturelles – ou par des initiatives philanthropiques ou de type mécénat. La démarche de Cécile Renouard se veut critique d'une approche des parties prenantes instrumentale et descriptive, et est en faveur d'une approche normative qui vise le bien-être de l'ensemble des parties prenantes. Elle conçoit la dimension extraordinaire et philanthropique comme marginale au regard de la vocation première de la RSE relative aux coûts sociaux. Nous présentons ces responsabilités d'une manière différente ([tableau 3](#)) :

- En distinguant les trois dimensions classiques du développement durable – économique, social, environnement – auxquelles nous ajoutons la dimension gouvernance qui reprend une partie des responsabilités politiques ;
- En les déclinant à diverses échelles : interne, locale, nationale et internationale ;
- En nous inspirant des indicateurs développés par *Global Reporting Initiative (GRI)* ;
- En envisageant pour chaque dimension un doublet volet obligatoire et volontaire.

**Tableau 3 – Cartographie des responsabilités des entreprises**

	À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise		
		Autour de l'entreprise	échelle nationale	Échelle internationale
<b>Responsabilité économique</b>				
<b>Création ou préservation de la valeur</b>	Rentabilité économique de l'entreprise	Participation des communautés locales à la création de la valeur	Contenu local des emplois et achats, Relations avec l'Etat (subventions, aides)	Échange de compétences et de technologies
<b>Partage de la valeur</b>	Justice dans les rémunérations	Justice dans le partage de la valeur avec les communautés locales	Responsabilité fiscale (paiement des impôts et taxes). Relations avec les sous-traitants	Relations avec les paradis fiscaux, Justice dans les prix de transfert
<b>Éthique dans les activités financières et investissements</b>	Part de la valeur ajoutée réinvestie, Impact sur le développement de l'entreprise	Impact des investissements sur le développement des communautés locales	Impact des investissements sur les grands enjeux économiques nationaux	Relations avec les paradis fiscaux, et les réseaux de blanchiment d'argent
<b>Impact économique des activités</b>	Valeur économique nette créée	Impact sur le niveau local des prix et le niveau de vie	Impact sur la structure de l'économie nationale	Impact sur les enjeux internationaux
<b>Responsabilité volontaire ou philanthropique</b>	Initiatives volontaires de partage de la valeur dans l'entreprise	Contribution aux grands défis économiques locaux : lutte contre la pauvreté	Contribution aux grands défis économiques nationaux	Contribution aux défis économiques internationaux

<b>Responsabilité environnementale</b>				
<b>Économies de ressources</b>	Économie d'énergie, d'eau et de matériaux dans les opérations internes	Économie d'énergie, d'eau et de matériaux dans les approvisionnements, les livraisons et la consommation	Économie d'énergie, d'eau et de matériaux dans les approvisionnements, les livraisons et la consommation	Économie d'énergie, d'eau et de matériaux dans les approvisionnements, les livraisons et la consommation
	Nature, niveau et dangerosité des émissions et rejets dans les opérations internes	Nature, niveau et dangerosité des émissions, rejets et prélèvements locaux	Nature, niveau et dangerosité des émissions, rejets et prélèvements nationaux	Nature, niveau et dangerosité des émissions, rejets et prélèvements
	Vulnérabilités du site d'implantation	Vulnérabilités de la localité d'implantation	Vulnérabilités à l'échelle nationale	Grands enjeux environnementaux liés à l'activité de l'entreprise
<b>Impact environnemental des activités</b>	Plan de gestion environnementale interne	Plan de gestion environnementale locale	Plan de gestion environnementale à l'échelle nationale	Participation au marché de permis de CO <sub>2</sub>
	Initiatives volontaires à l'intérieur de l'entreprise sur l'environnement	Contribution aux grands défis environnementaux locaux : biodiversité	Contribution aux grands défis environnementaux nationaux : biodiversité	Contribution aux grands défis environnementaux internationaux
<b>Responsabilité sociale</b>				
<b>Équité dans les recrutements</b>	Égalité des chances, diversité	Contenu local des emplois et achats	Contenu national des emplois et achats	Échange de compétences
	Conditions d'hygiène, santé et sécurité au travail, Conditions de séparation	Égalité de traitement entre employés locaux et internationaux	Affiliation au système de Sécurité sociale, Égalité de traitement	Conformité avec les conventions internationales de l'OIT

**Tableau 3 – (suite)**

<b>Responsabilité environnementale</b>			
<b>Impact social des activités</b>	Impact sur les salariés des pratiques de management de l'entreprise	Chaîne de valeurs locale et rôle dans les pathologies sociales locales : violences, insécurité, etc. Impact sur l'emploi, l'éducation, la santé, etc.	Vigilance dans la chaîne de valeurs internationale et rôle dans les pathologies sociales internationales : trafics illicites, etc.
<b>Responsabilité volontaire ou philanthropique</b>	Initiatives volontaires à l'intérieur de l'entreprise en faveur des employés	Contribution volontaire aux grands défis sociaux locaux : inclusion sociale	Contribution aux grands défis sociaux internationaux
<b>Responsabilité vis-à-vis de la gouvernance</b>			
<b>Organisation du dialogue avec les parties prenantes</b>	Organisation du dialogue social avec les partenaires sociaux	Cartographie des parties prenantes locales et organisation du dialogue	Cartographie des parties prenantes internationales et participation au dialogue
<b>Institutions de gouvernance et impact en matière de gouvernance</b>	Institutions internes de gouvernance : éthique, déontologie, anti-corruption. Éthique des pratiques de l'entreprise	Impact des pratiques de l'entreprise sur les institutions des communautés locales	Participation à la dynamique internationale pour l'éthique dans les affaires
<b>Responsabilité volontaire ou philanthropique</b>	Initiatives volontaires en faveur du dialogue avec les employés	Contribution à la gouvernance locale et au respect des droits de l'H.	Participation à la dynamique en faveur des droits de l'Homme
	<b>Périmètre interne de l'entreprise</b>	<b>Sphère d'influence locale</b>	<b>Sphère d'influence nationale</b>
			<b>Sphère d'influence internationale</b>

Nous considérons la rentabilité économique de l'entreprise comme partie intégrante de la responsabilité économique. L'affirmation de l'objectif de rentabilité est une manière de reconnaître l'efficacité économique comme valeur dans la mesure où, dans un contexte de rareté de ressources ou de faible productivité, elle traduit l'effort d'économie de matériaux, de ressources et de réduction du gaspillage.

Par ailleurs, les initiatives volontaires de l'entreprise ne peuvent se substituer à ses responsabilités obligatoires. En effet, une entreprise qui rejette dans la nature des effluents polluants sans les traiter et s'engage en même temps dans la construction d'une école pratique tout de même de la prédation : d'un côté, il y a confiscation des droits des populations par la pollution, et de l'autre une tentative d'obtenir par des actions philanthropiques un permis social d'opérer, c'est-à-dire dans ce cas le droit de poursuivre des pratiques prédatrices.

## CONCLUSION

Si le projet RSE diffère selon les cultures, on observe toutefois aussi bien dans le monde anglo-saxon qu'européen une tendance au renforcement des dispositifs contraignants. La différence d'approches entre les deux régions ne se fait pas au niveau du caractère contraignant ou non de la RSE mais par rapport au périmètre d'activités que chaque culture confère à ce concept. En nous appuyant sur le concept de crypto-moralité, nous avons démontré que l'engagement d'une entreprise à prendre en compte les coûts sociaux de ses activités sera d'autant plus crédible, efficace et durable qu'il s'opèrera dans

un contexte institutionnel où les comportements de prédation sont détectables et les pénalités associées suffisamment dissuasives.

En définitive, la démarche responsable d'une entreprise combine le volet contraignant relatif à la prise en compte obligatoire des coûts sociaux de ses activités, et le volet volontaire qui évoque sa sensibilité éthique face aux enjeux sociétaux dans sa sphère d'influence. Une approche institutionnelle par le droit mou (*soft law*) ou par des dispositions transitoires de nature volontaire ou incitatives du droit dur (*hard law*), dans le cadre d'un dialogue libre et éclairé entre les parties prenantes, n'est pas inappropriée si elle est envisagée comme une étape de maturation institutionnelle vers des dispositifs plus contraignants de lutte contre la prédation. En effet, face à l'incomplétude des connaissances sur les enjeux du développement durable, et par conséquent aux risques associés à la mise en œuvre immédiate de mesures contraignantes, il peut s'avérer utile dans certains cas de s'appuyer dans un premier temps sur la créativité des entreprises pour concevoir des solutions adaptées aux spécificités de leurs activités. Cela permet de faire ensuite émerger des référentiels empiriquement crédibles.

Notre cadre d'analyse qui s'appuie sur la crypto-moralité n'a pas une visée prédictive mais explicative du comportement d'une entreprise. Il présente quelques limites liées au double postulat implicite qui a présidé à notre évaluation coûts-bénéfices c'est-à-dire, d'une part que la moralité intrinsèque de l'entreprise est la recherche de rentes qui peut générer des

comportements de prédation, et d'autre part que la moralité intrinsèque des dirigeants de l'entreprise est alignée sur celle de l'entreprise. Or le comportement de l'entreprise résulte aussi de la moralité des dirigeants ; ces derniers disposent d'une certaine autonomie de conscience qui, dans certains cas, peut rendre l'entreprise responsable quelles que soient les caractéristiques du contexte institutionnel. En tout état de cause, notre évaluation

porte sur les responsabilités obligatoires, et des institutions contraignantes n'auront pas d'impact sur des dirigeants déjà responsables car, par définition, leur responsabilité précède la contrainte générée par les institutions ; en plus, notre cartographie des responsabilités fait bien droit à des responsabilités volontaires dans le cadre desquelles la moralité intrinsèque des dirigeants peut amplement se manifester.

### BIBLIOGRAPHIE

- Bisin A. et Verdier T. (2001). "The economics of cultural transmission and the dynamics of preferences", *Journal of Economic Theory*, vol. 97, p. 298-319.
- Coase R. (1960). "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 3, p. 1-44.
- Commission européenne. (2001). Livre Vert : Promouvoir un cadre européen de la Responsabilité sociale des entreprises. COM 366, p.7.
- Commission européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. COM 681, p. 7.
- Gouvernement du Canada. (2011). « Responsabilité Sociale des Entreprises ». décembre 2015. Accès le 22 juillet 2016 : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil>.
- Gouvernement du Canada. (2015). « Stratégie améliorée du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises, visant à renforcer les industries extractives du Canada à l'étranger ». juin, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=fra>
- Greif A. et Tadelis S. (2010). "A theory of moral persistence: Crypto-morality and political legitimacy", *Journal of Comparative Economics*, vol. 38, n° 3, p. 229-224.
- Klarsfeld A. et Delpuech C. (2008). « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, p. 53-64.
- Lado H. (2014). « Le développement comme processus d'élimination des rentes et de la prédation. Le cadre conceptuel de Douglass North, John Wallis et Barry Weingast à l'épreuve du Nigéria ». Thèse de doctorat en sciences économiques, (sous la dir. de) Gaël Giraud, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Mitchell T. (2013). *Carbon democracy. Le pouvoir politique à l'ère du pétrole*. (traduit par C Jaquet : *Carbon Democracy. Political Power in the Age of Oil*. Verso, London, New York, 2011), Éd. La Découverte.

Pigou A.C. (1932). *The Economics of Welfare*, Macmillan and Co., London.

Renouard C. (2007). *La responsabilité éthique des multinationales*, PUF.

Renouard C. (2013). *Éthique et Entreprise*, Les Éditions de l'Atelier.

