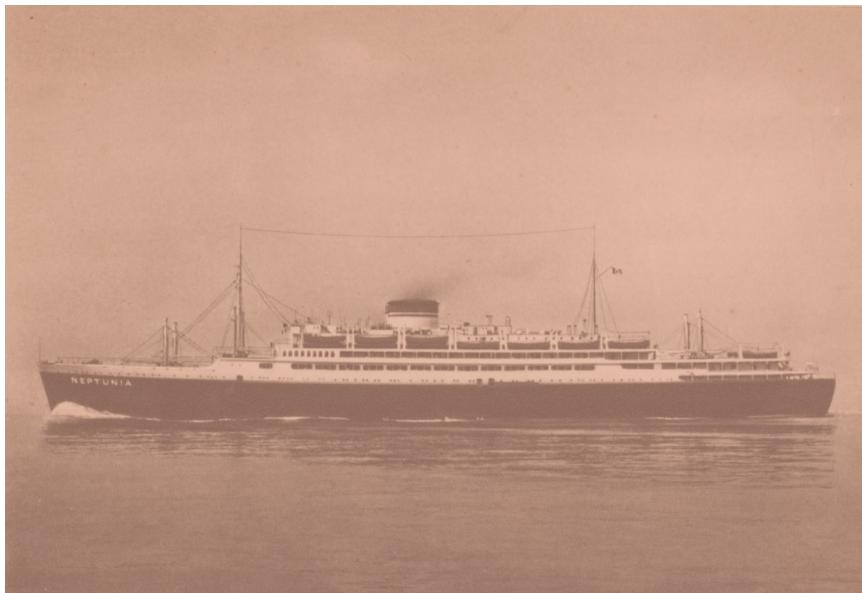


PAIX ET SÉCURITÉ INTERNATIONALES



08

2020



JOURNAL OF INTERNATIONAL LAW
AND INTERNATIONAL RELATIONS



ISSN 2341-0868

DOI: http://dx.doi.org/10.25267/Paix_secur_int.2020.18

Citation: SEDIKKI, N. : "Repenser la Responsabilité en affaires dans un monde globalisé", *Paix et Sécurité Internationales*, num. 8, 2020, pp. 185-210.

Received: 9 June 2020.

Accepted: 4 July 2020.

REPENSER LA RESPONSABILITE EN AFFAIRES DANS UN MONDE GLOBALISE

Nora SEDDIKI¹

I-INTRODUCTION – II- LA NOTION DE RESPONSABILITÉ EN DROIT
ET EN MANAGEMENT : CONTEXTE ORIGINEL ET ANTÉRIORITÉ DE
CERTAINES CARACTÉRISTIQUES – III- RESPONSABILITÉ EN CONTEXTE
DIFFÉRENT – IV-CONCLUSION.

RESUME : Une réflexion est menée sur l'origine de la responsabilité dans le monde des affaires, en Europe et aux Etats-Unis, pour déboucher sur un modèle de responsabilisation de l'entreprise dans son contexte. Le degré d'importance de la réglementation d'un pays n'est pas, à lui seul, un indicateur suffisant d'appréciation du niveau de prise en considération de la responsabilité et particulièrement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La démarche réflexive, deductive, à approche modélisatrice et interdisciplinaire (le droit et le droit des affaires, le management), démontre qu'il existe différentes visions de la responsabilité selon les contextes nationaux.

MOTS CLES : Responsabilité, RSE, comportements antisociaux, contraintes, contexte national.

RETHINKING RESPONSIBILITY IN BUSINESS IN A GLOBALIZED WORLD

ABSTRACT : A reflection is carried out on the origin of responsibility in the business world, in Europe and in the United States, to lead to a model of corporate responsibility in its context. The degree of importance of a country's regulation is not, in itself, a sufficient indicator of appreciation of the level of consideration of responsibility and more specifically of corporate social responsibility (CSR). The reflexive, deductive approach, with a modeling and interdisciplinary approach (particularly law and business law, management), demonstrates that there are different visions of responsibility according to national contexts.

KEYWORDS: Responsibility, CSR, antisocial behavior, constraints, national context.

¹ Professeure habilitée (Associate Professor) à L'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT), Maroc. Chargée d'encadrement et de recherche (Research Fellow) au Centre de recherche Économie et Management des Risques, Université Abdelmalek Essadi, Tanger, Maroc.

REPENSAR LA RESPONSABILIDAD EN NEGOCIOS EN UN MUNDO GLOBALIZADO

RESUMEN : Este trabajo es una reflexión sobre el origen de la responsabilidad en el mundo de los negocios en Europa y en los Estados Unidos, para llevar a cabo un modelo de responsabilidad de las empresas en su contexto. El grado de la reglamentación de un país no es, en sí mismo, un indicador suficiente para la evaluación del nivel de la responsabilidad y, sobre todo, la responsabilidad social de las empresas (RSE). El método reflexivo, deductivo, con un enfoque modelador e interdisciplinario (derecho y derecho comercial, y gestión), demuestra que existen diferentes visiones de responsabilidad según los contextos nacionales.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad, RSE, conductas antisociales, desafíos, contexto nacional.

I. INTRODUCTION

Porter une réflexion sur la question de la responsabilité en affaire revient tout d'abord à rattacher la notion à la sphère particulière qui est celle des affaires et de ses acteurs principaux, les entreprises.

Traditionnellement la notion de responsabilité évoque le fait pour une personne physique ou morale de devoir répondre de ses actes et de ceux de ses préposés. Cette notion relève du domaine juridique (responsabilité civile, contractuelle, délictuelle, pénale), pour autant celle-ci a été reprise comme outil de management et retenue sous l'appellation de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE).

S'interroger sur la responsabilité en affaire ne relève pas de la simple rhétorique d'autant que la mondialisation de l'économie, manifestée par la conquête des marchés internationaux et le principe de libre circulation des produits, a permis le développement de comportements antisociaux à l'échelle d'un, voire de plusieurs pays. La liberté de circulation des capitaux et la financiarisation du monde des affaires n'a fait qu'accentuer le phénomène².

L'internationalisation des échanges, de même que la libre circulation des entreprises, n'a pas malgré cela entraîné la mise en place d'un cadre normatif contraignant. Ce sont donc essentiellement les Etats (sauf exception) qui légifèrent sur cette question.

Il existe pour autant une conscience à l'échelle planétaire qui ne cesse de croître. Celle-ci met en exergue la responsabilité des entreprises en rapport

² Il est avéré que la finance encastre l'économie dite « réelle », voire à ce sujet les travaux de POLANYI, K., *The Great Transformation*, FARRAR, et RINEHART, New York, 1944, édité en français, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 1983.

avec des agissements considérés comme antisociaux³. De sorte que lorsque l'on évoque l'entreprise on ne peut ignorer ses actions et comportements et leurs impacts sur les personnes et les territoires.

Pour aborder la question de la responsabilité en affaire il s'avère légitime de s'interroger sur la notion rattachée au monde des affaires. Peut-on considérer que cette notion et son contenu transcendent les espaces et le temps ou bien alors qu'il existe plusieurs types et niveaux de responsabilité ? La responsabilité d'aujourd'hui est-elle celle d'hier et de demain ou alors évolue-t-elle selon les périodes et les circonstances ? La notion de RSE englobe-t-elle la responsabilité au sens juridique ? Pour explorer ces questionnements et tenter d'y répondre il est nécessaire de s'interroger d'abord sur la responsabilité dans les affaires en mettant en avant l'approche managériale de la responsabilité (I). Il sera ensuite abordé les environnements macro et micro de deux pays, amenant les entreprises à conceptualiser leur conception de la RSE et son implémentation sur un territoire donné. Il s'agira en outre de proposer un modèle type de Responsabilité au sens managérial vers lequel les entreprises devraient s'orienter (II).

La démarche réflexive, déductive, à approche modélisatrice et interdisciplinaire (particulièrement le droit et le droit des affaires, le management), démontre qu'il existe différentes visions de la responsabilité selon les contextes nationaux.

II. LA NOTION DE RESPONSABILITÉ EN DROIT ET EN MANAGEMENT : CONTEXTE ORIGINEL ET ANTÉriorité DE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES

La question de la responsabilité n'est pas née avec l'émergence de la notion de Responsabilité sociale des entreprises ou sa conceptualisation. Elle l'a précédée. Pour autant, nous verrons d'abord le contexte originel ayant donné naissance à la notion (1) puis l'antériorité des éléments qui caractérisent la RSE (2).

³ Ce sont à la fois des agissements et des négligences qui violent les normes légales réglementant la vie des affaires, mais plus largement qui sont considérés comme anti-sociaux et immoraux. Certains de ces agissements relèvent de la criminalité d'affaires dite également en col blanc (terminologie utilisée par Edwin Hill dès 1872 et consacrée par SUTHERLAND, Edwin en 1939). Dans le milieu des affaires le crime doit s'entendre de toute conduite anti-sociale, même non pénalement réprimée.

1. Naissance d'une notion la RSE et contexte juridique-managerial

La notion est apparue avec le développement des grandes firmes, dans les années cinquante, aux États-Unis⁴. Le droit des sociétés reconnaît déjà aux sociétés de capitaux (corporation) la personnalité morale. De sorte que celles-ci disposent d'une reconnaissance juridique distincte de celles des associés. Cela se traduit par le fait qu'elles se trouvent dotées des attributs de la personne juridique : un nom, une adresse, une nationalité, un patrimoine...

Ces sociétés émettent des actions, et la particularité de l'époque, par rapport aux époques qui la précèdent, réside dans le fait que les actionnaires participent peu à la gestion courante de la société. Le management est assuré par le Conseil d'administration, dont les membres sont élus par l'assemblée générale des actionnaires. La plupart des actionnaires se trouvent être uniquement des bailleurs de fonds de la société, gérée au quotidien par des salariés. Tandis que généralement les principaux actionnaires font partie du Conseil d'administration.

Dans ce contexte l'auteur de la notion de responsabilité sociale des hommes d'affaires, H. Bowen, ne visait pas directement l'entreprise mais ceux qui créaient les sociétés, à savoir, les investisseurs, les actionnaires, les associés, différentes appellations pour désigner le même corps de personne.

Le développement des grandes sociétés avec personnalité morale ne devait pas déresponsabiliser les personnes qui les constituaient au prétexte que le droit des sociétés a autorisé à créer une entité juridique abstraite, la société, distincte de la personne des associés, y compris en matière de patrimoine.

D'autre part, la corporation est quasiment l'équivalent de la société anonyme, existant dans de nombreux pays. Cela signifie que les associés ont une responsabilité limitée au montant de leurs apports respectifs. De sorte qu'ils ne sont pas personnellement tenus de rembourser les dettes sociales.

De plus, la problématique de la responsabilité limitée amène probablement les associés à être moins vigilants en matière de contrôle des actes des dirigeants et autres managers qui gèrent l'entreprise. D'autant que généralement le top management (Conseil d'administration) regroupe les plus gros actionnaires tandis que le management opérationnel est laissé à un corps de salariés.

⁴ Corporate social responsibility.

Cela signifie que les actes et pratiques positifs mais aussi négatifs sont entrepris par des personnes qui n'ont pas un intérêt patrimonial direct dans la société.

Nous avons donc là un double laisser-aller ou laisser-faire : les associés ont moins de pression car la loi ne leur impose pas une responsabilité personnelle sur le passif social. Et en second lieu, les salariés gèrent quotidiennement la société dans une logique qui n'est pas forcément liée au nécessaire développement de l'entreprise, le court terme pouvant l'emporter sur le long terme.

Ces derniers passent régulièrement des contrats, et certaines transactions sont certainement particulièrement engageantes. De même que certains actes et comportements peuvent être nuisibles au corps social de l'entreprise, y compris aux associés, qui du fait de leur retrait de la société (particulièrement les actionnaires minoritaires) sont considérés comme des parties prenantes de celle-ci, au même titre que les salariés, victimes de ces agissements et comportements.

Finalement, ils deviennent partie-prenante dès lors qu'une décision nuisible a été prise soit par d'autres actionnaires et des salariés, soit par les seuls salariés. Ils n'ont donc pas participé à la prise de décision et ils se trouvent victimes de l'impact négatif d'une telle décision (baisse de dividendes, baisse de la valeur de l'action, OPA, fusion, licenciement économique...).

La RSE est donc d'abord née dans un contexte de création et de croissance en nombre de grandes firmes, dont la forme juridique permet de limiter la responsabilité des associés. De plus, l'obligation de constituer un conseil d'administration devant réunir plusieurs dirigeants entraîne une dilution de la responsabilité. Dans le premier cas l'atténuation de la responsabilité est directement d'ordre juridique tandis que dans le second celle-ci est plutôt factuelle. Dans le même ordre d'idée faut-il ajouter que cette dilution de responsabilité est le fait également de la subdivision de la société en service, en département avec différents responsables à leur tête.

En outre, la nature des actions émises par la société ne suscite pas la prise de responsabilité de la part des actionnaires. En effet, celles-ci sont des valeurs mobilières cessibles et transmissibles à la forme commerciale. Cela signifie que les actionnaires peuvent facilement « commercialiser » leur titre. Tandis que dans la PME l'approche est différente, bien qu'elle puisse disposer de la

personnalité morale. Celle-ci est envisagée avant tout comme un groupement de personnes physiques.

Dès lors que les associés ont une responsabilité personnelle et illimitée⁵ vis-à-vis des dettes et engagements de la société l’appréhension du sort de la société et de ses résultats est différente pour les associés.

En étant personnellement engagé, les comportements et actes s’en trouve modifiés. L’entreprise est conçue comme un bien à préserver sur le long terme et sous la responsabilité directe des associés, d’autant que les créanciers de la société ont un droit indirect sur les biens personnels des associés.

De sorte que ces derniers se chargent le plus souvent de la direction et de la gestion courante de l’entreprise. Il n’y a pas de dilution de la responsabilité. Mais aussi, les parts sociales sont liées à la personne de l’associé et donc nominatives et porteuses d’*intuitu personalis*⁶ fort. De sorte qu’elles ne sont généralement pas librement cessibles.

Lorsque H. Bowen a envisagé la question de la responsabilité, cela ne visait pas directement la société elle-même dans une approche juridique de la personnalité morale, mais plutôt la prise en compte des comportements et actes négatifs, nuisibles aux associés non impliqués dans la gestion de l’entreprise et également aux salariés.

De plus, est-il utile de souligner que plus l’entreprise est de grande taille plus elle est susceptible de rechercher une forme juridique qui lui permette de faire un appel de capitaux. Le nombre considérable d’actionnaires oblige à distinguer les actionnaires-investisseurs et les actionnaires petits porteurs. D’un point de vue juridique l’*affectio societatis* est difficile à appréhender, à savoir la volonté de s’associer sur un même pied d’égalité, profiter des droits et répondre aux obligations. Cet *affectio societatis* est particulièrement présent dans les sociétés de petite et moyenne taille.

Nous pouvons donc affirmer que le contexte territorial, économique, règlementaire et managérial qui a vu naître la notion de responsabilité sociale de l’homme d’affaire a été pour beaucoup dans l’appropriation du concept et la réorientation de la responsabilité vers l’entreprise.

⁵ Le droit continental retient l’expression de responsabilité indéfinie et solidaire des associés d’une société dite de personne, et particulièrement de la Société en nom collectif.

⁶ Considération de la personne.

2. Antériorité des éléments constitutifs de la RSE

Le code de commerce français, dès 1807, vient reconnaître dans la sphère des affaires l'existence d'actionnaires peu responsables. Cette reconnaissance sera reprise dans de nombreux codes de commerce et lois commerciales nationaux.

Tandis que la notion de personne morale, plus ancienne, apparaît dans la tradition juridique romaine. Celle-ci est définie comme une entité formée de personnes physiques. De sorte que l'entité ne peut être isolée des personnes qui l'ont constitué. De plus ces personnes sont obligatoirement des personnes physiques.

Donc il ne devrait pas exister de personnes morales avec une seule personne physique en son sein puisqu'elle suppose une addition de personnes. Ces personnes créaient et développent ensemble l'entité. Il existe alors une conscience forte selon laquelle l'entreprise n'est rien d'autre que le groupement qu'ils forment. Ainsi, chaque action individuelle a des répercussions sur le groupe et donc sur l'entreprise, d'où l'importance à la fois de l'autocontrôle et du choix des associés (droiture, moralité, utilité).

La question de la responsabilité limitée des associés ne se pose donc pas ici. Celle-ci est de reconnaissance plus tardive.

D'autre part, l'apparition des grandes entreprises amène Max Weber à réfléchir à sa meilleure organisation. Il considère qu'une organisation rationnelle de type bureaucratique et hiérarchique est la plus adaptée. Cela nécessite de définir clairement la hiérarchie des emplois et des fonctions. Le salarié se distingue des associés, propriétaires des moyens de production. Il est lié à son employeur par le fait d'un contrat de travail en acceptant de travailler sous la direction d'un supérieur hiérarchique moyennant une contrepartie financière. L'employé est soumis à une discipline stricte.

La réglementation du travail est alors peu développée et n'est pas suffisamment protectrice des intérêts du salarié⁷, laissant la place au rapport de force. De sorte que les règles et procédures écrites, propres à l'entreprise dominent plutôt que celles de l'Etat, et cela afin de définir l'autorité, les tâches et les responsabilités.

⁷ Le syndicalisme se développera particulièrement dans les pays germaniques et scandinaves, marquant le rôle important des corps intermédiaires, groupes sociaux et humains (partis politiques, associations, corporations...).

On assiste à une dépersonnalisation des décisions et des relations pour une plus grande coordination et un meilleur contrôle. D'après M. Weber la dépersonnalisation des relations vise à renforcer l'équité dans les organisations.

En matière de responsabilité, cet auteur lie cette question à celle de l'éthique. Il prend alors en considération le contexte économique et socioculturel de son époque en se référant particulièrement à la morale religieuse protestante.

L'éthique de la responsabilité (à distinguer de l'éthique de la conviction) est relative à une attitude déterminée de l'homme, en rapport avec ses actions « nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes ». On retrouvera ce principe d'imputabilité des actes répréhensibles notamment en droit pénal, y compris en droit pénal des affaires.

Dans le cadre des affaires, la multiplication des firmes industrielles et le recrutement massif d'une force de travail, considérée comme un outil de production, a donné lieu à des contestations, notamment au cours des révoltes industrielles.

Le mouvement ouvrier organise la contestation en groupant les personnes et les revendications. Les pouvoirs publics se doivent de légiférer pour mieux protéger les salariés en général et les ouvriers en particulier. D'autant plus que les grèves et autres manifestations de mécontentements perturbent le bon fonctionnement de l'entreprise en interrompant la production et nuisant à la paix sociale.

La force de ces regroupements et leurs actions apparaît comme étant pour la firme une réelle contrainte sociale. Contrainte qui ne peut être ignorée par l'effet de propagation qu'elle porte en elle. Les syndicats des ouvriers prennent leur force à la fois du nombre croissant d'adhérents mais également de la prise en considération de leurs exigences, soit par l'Etat soit par les firmes elles-mêmes. Cette contrainte sociale devient alors soit une contrainte légale, soit une contrainte conventionnelle liant l'entreprise à son personnel. Cela permet de délimiter le champ de responsabilité des propriétaires de l'entreprise vis-à-vis de leurs employés.

L'obligation légale, et donc la responsabilité de l'employeur avant 1950 était encore plutôt marginale. Celle-ci portait essentiellement sur le droit au salaire et sur la durée de travail. D'autant que le statut de salarié était l'un des

statuts professionnels les plus précaires⁸ avec un recrutement à la journée pour les ouvriers.

La faiblesse des réglementations du travail à l'échelle du monde sur la base des obligations et des responsabilités a donc suscité la contestation et la résistance du salarié, mettant en péril la performance de l'entreprise, sa pérennité et la paix sociale.

De sorte que la contrainte sociale (syndicalisme) a permis de placer les firmes dans un processus d'intégration des revendications, devenant ainsi une contrainte par convention. En effet l'acceptation n'est plus relative à un choix mais une nécessité pour l'entreprise et ses propriétaires. Les obligations de l'employeur sont alors d'ordre juridique et il engage ainsi sa responsabilité. En cas de défaillance, celui-ci doit répondre de ses manquements devant la justice de l'État.

III. RESPONSABILITÉ EN CONTEXTE DIFFÉRENT

Il y a autant de responsabilité que de contextes nationaux et réglementaires différents dans le monde. Pour autant, il existe bien au moins une caractéristique commune et constante de la responsabilité et ce peu importe les espaces et le temps, celle de la contrainte.

1. Deux approches différentes en Allemagne et aux États unis

Pour approcher la responsabilité au sens managérial(RSE) on ne peut se focaliser sur son expression dans un territoire déterminé et dans un espace-temps donné et la généraliser, car comme nous l'avons précisé *supra*, cela dépendait forcément à la fois des contextes économiques et socioculturels de chaque pays mais également des forces en présence dans une phase de temps.

L'approche macro-environnementale s'avère porteuse. Au-delà de la nécessaire prise en considération première de l'environnement économique et réglementaire, il convient d'analyser les environnements socioculturel et technologique. Le niveau de prise en compte de la RSE dépend donc à la fois des contextes et des forces en présence, comme nous le verrons pour l'Allemagne et les États Unis.

⁸ *Le Monde diplomatique*, « Précarité pour tous, la norme du futur », France, Mars 2006, p. 18 et 19

A. Le cas allemand : Manifestation d'une prise de responsabilité

La particularité de ce pays réside dans son histoire, avec la réunification d'une Allemagne de l'Est foncièrement sociale, au détriment du développement du tissu économique, et une Allemagne de l'Ouest libérale, défendant le développement économique.

La réunification du pays et l'intégration de cette double vision a certainement participé à construire un modèle d'économie de marché sociale, contribuant à étoffer, en nombre et en qualité, le tissu économique national.

L'Allemagne s'inscrit dans une approche essentiellement patrimoniale de l'entreprise avec une forte orientation sociale, comme en témoigne les *Mittelstands*. On pourrait considérer que la RSE fait ici l'objet d'une démarche volontaire de la part des propriétaires de sociétés. Il faut pourtant prendre en considération le fait que les *Mittelstands*, comme les grandes firmes, se sentent investis d'une obligation de résultat en matière d'innovation constante, de maintien et d'amélioration de la qualité dans les process, les produits, les services, la ressource humaine et la structure. C'est là une exigence du marché et particulièrement des clients en « Business to Business » et en « Business to Consumer ».

Pour obtenir un niveau élevé de qualité et continuer ainsi à fidéliser ses clients, tout en gagnant de nouveaux marchés à l'international, il est acquis qu'il faille adopter une démarche orientée innovation et qualité.

L'homme est la ressource indispensable pour y parvenir. Mais la performance et la réussite ne peuvent être systématiquement assurées. En témoigne son comportement dans l'organisation qui peut être dirigé à contresens de celui de l'entreprise. La structure n'a pas d'actions autonomes et d'individualité car elle est une création humaine portée par la dynamique des hommes et leur style de management.

De nombreux ouvrages de management évoquent les qualités dont doit disposer un manager ou un leader. Pourtant, le lien hiérarchique avec les subordonnés peut générer un comportement autoritaire devant permettre de marquer l'ascendant du supérieur hiérarchique sur les subordonnés placés sous sa direction. Ces derniers subiraient l'autoritarisme et l'abus de pouvoir, constitutifs à la fois de moyens pour obtenir l'obéissance et la soumission, mais également une fin en soi, puisque l'ego personnel s'en trouve satisfait, de

même que le sentiment d'être respecté et admiré. Mais a-t-on suffisamment apprécié les effets d'un tel comportement sur la personne ainsi dirigée ?

En effet, les subordonnés se comportent en conséquence en limitant leurs efforts et leur travail au strict nécessaire pour échapper aux sanctions pouvant être administrées par l'entreprise et par le supérieur hiérarchique direct. On ne peut rien leur reprocher de précis puisque le travail demandé est réalisé, mais la productivité est amoindrie et le sens de l'initiative⁹, de la créativité et de l'innovation font défaut.

Une autre illustration de comportements générant de la contreperformance, celle des propriétaires de l'entreprise qui peuvent considérer que le partage de la richesse générée par les employés doit servir uniquement leurs intérêts¹⁰. Cela se traduit alors par une distribution systématique de dividendes dès lors que les résultats financiers le permettent, et plus rarement par un réinvestissement des fonds au profit de l'entreprise et au bénéfice des salariés¹¹. Alors même que les employés considèrent qu'ils sont à l'initiative de la performance de l'entreprise et qu'ils devraient donc pouvoir profiter des résultats.

Cela génère alors un certain niveau d'insatisfaction. La traduction directe est le délitement progressif de l'initiative, de la responsabilité et de l'engagement personnel. Dès lors, à plus ou moins longue échéance, la performance de l'entreprise tournera à la contreperformance dans un futur plus ou moins proche.

Si un tel phénomène est circonscrit et limité à un faible nombre d'entreprises, les dommages collatéraux seront peu perceptibles à l'échelle macroéconomique, mais si cela s'avère plus important cela est susceptible de générer des effets « boule de neige », plus grave à gérer.

On ne peut alors retenir le faux argument du « on ne peut rien faire » ou encore celui du « le système est ainsi fait ». Le développement harmonieux

⁹ Pourtant, comme l'affirme Henri FAYOL, l'initiative est un puissant stimulant que l'entreprise devrait encourager. *Voir les quatorze principes généraux d'administration à l'usage des gestionnaires* du même auteur. FAYOL, H, *Administration industrielle et générale*, éd. DUNOD, nouvelle édition, Paris, 1916, pp 21-49

¹⁰ D'après DRUCKER « au Japon, en Allemagne et en Scandinavie, on pensait – on pense encore – que les grandes entreprises devraient d'abord créer et maintenir l'équilibre social, c'est-à-dire en fait être gérées au bénéfice des travailleurs manuels ». DRUCKER, P, *L'avenir du management*, éd. Village Mondial, Paris, 1999, p. 64.

¹¹ Prime de participation.

et continu des activités économiques est le fait de l'homme. Par son action il permet le relèvement accéléré du niveau de vie, du bien-être, le progrès technique mais aussi la protection des intérêts du travailleur, du consommateur et de l'environnement.

L'organisation moderne est approchée à la fois en tant que cellule économique et cellule sociale. Celle-ci est érigée en système¹² social et la recherche d'une efficience et efficacité optimale passe à la fois par cette reconnaissance et par celle de l'existence d'intérêts différents qui peuvent entrer en opposition visiblement ou de manière plus implicite. Cela amène à des pratiques et des modes de fonctionnement des individus qui divergent et génèrent des interactions complexes, des tensions et limite le champ de la performance.

Les *mittelstands* représentent, sans contestation possible, un des pivots de l'avantage compétitif du pays. Ces entreprises composent la quasi-totalité du tissu économique allemand¹³. On peut donc se demander ce qui les caractérise et quelles sont les principales raisons de leur réussite. Peut-on arriver au résultat prouvant que l'homme, par ses actions, les valeurs et principes qu'il défend est à l'origine de la performance ?

Alors même qu'habituellement il est fait un lien entre gestion familiale de la PME-PMI et archaïsme du management, ici ce lien n'a majoritairement pas lieu d'être. Ces *mittelstands* sont des entreprises familiales faisant partie de la catégorie des petites et moyennes structures¹⁴.

¹² D'après Russell ACKOFF, un système doit être considéré comme un « ensemble qui ne peut être divisé en parties ayant des effets indépendants sur l'ensemble ». Ce qui lui permet d'ajouter que « la performance d'un système n'est pas égale à la somme des performances de ses différentes parties prises séparément : elle dépend de leur interaction ». Voir, ACKOFF Russell « le rôle de l'entreprise dans une société démocratique », in *MBA, Synthèse des meilleurs cours des grandes Business schools américaines*, éd. Nouveaux Horizons, 1993, p 454.

¹³ Elles sont regroupées sous la catégorie des PME-PMI qui constituent 99% des entreprises du pays. 85% des propriétaires sont les managers de leur propre entreprise. Cette grande catégorie regroupe les structures composés de 9 à 500 employés et emploient 80% des apprentis, 60% des employés et génèrent à elles seules 50 milliards d'euros de chiffre d'affaire soit plus de 37 % du CA global et 98% d'entre-elles sont exportatrices.

¹⁴ Bien que le terme allemand équivalant à celui de la PME soit celui de KMU, celui-ci désigne également une entreprise de classe ou de taille moyenne. Ces entreprises échappent aux statistiques car les critères d'identification ne sont pas quantitatifs (Effectif, chiffre d'affaire)

Le profil type est édifiant puisque celui-ci nous apprend que l'entreprise familiale est financée par des capitaux privés et majoritairement des fonds propres¹⁵. Aucune de ces entreprises n'est cotée en bourse et elles constituent la propriété exclusive de la famille fondatrice¹⁶. Il s'agit donc d'entreprises indépendantes qui agissent de manière autonome sans avoir à rendre des comptes à des actionnaires qui seraient essentiellement intéressés par le rendement de leurs actions et le résultat financier sur le court terme.

Les managers sont les propriétaires de l'entreprise de sorte que non seulement ils conservent le contrôle total de la politique, de la stratégie et des grandes décisions mais également ils sont directement aux commandes des actions opérationnelles entreprises. De plus, La maximisation de la concentration du contrôle ne génère pas pour autant une baisse de la croissance alors même que traditionnellement l'abandon d'une partie du contrôle permet d'augmenter le capital et que ces fonds permettent de financer les possibilités de croissance. Une des raisons majeures est que généralement les bénéfices engendrés sont réinvestis de manière optimale¹⁷.

En outre, le fait que les propriétaires soient les managers évite le feed back de salariés managers qui pourraient essayer de temporiser pour se protéger et ménager les susceptibilités et les intérêts des actionnaires¹⁸ au détriment du personnel et de la pérennité de l'entreprise. La gestion s'en trouve allégée, moins rigide, plus cohérente et particulièrement porteuse d'efficience dans le processus et d'efficacité dans le résultat.

mais qualitatifs. Le concept de *Mittelstand* est d'ordre culturel et il est enraciné dans l'histoire allemande. Ces entreprises sont basées dans les communautés rurales.

¹⁵ Le financement est solide puisqu'il est assuré à plus de 50% par des capitaux propres, à près de 30% par les crédits et à un peu plus de 10% par les aides publics.

¹⁶ Ces entreprises sont considérées comme appartenant au patrimoine familial des fondateurs et à ce titre elles constituent un bien à transmettre aux descendants d'où une réelle vision de long terme se répercutant sur le contrôle de l'entreprise et ses modes de financement et de gestion (propriétaire-manager).

¹⁷ Au lieu de distribuer systématiquement les dividendes, les bénéfices sont réinjectés dans l'entreprise en investissant dans les machines et la Recherche et le Développement.

¹⁸ Bien que comme l'ait affirmé James BURHAM les managers salariés, non propriétaires, arrivent finalement à défendre leurs propres intérêts au détriment des autres parties prenantes, y compris des actionnaires. *Voir*, BURHAM, J, *L'ère des organisateurs*, Calman-Lévy, Paris, 1947 (ouvrage publié aux Etats unis, en 1941, sous le titre de *The Managerial Revolution*).

Un autre avantage lié, source de performance, réside dans le fait que ces propriétaires-managers sont en contact direct avec le personnel et les subordonnés. Ces derniers entrent en relation constante avec les actionnaires qui ne se comportent pas en rentier. Ces propriétaires, sur le terrain, offrent ainsi une présence physique à la fois concrète et chargée de puissance en termes de message implicite au personnel, celui de participer directement à la performance de l'entreprise en étant aux côtés des subordonnés. Ils créent ainsi une véritable solidarité et imposent le respect. Les bénéfices générés sont le fruit des efforts de tous dans un seul et même élan et sont considérés comme mérités, y compris lorsqu'il est procédé à la distribution de dividendes.

La relation propriétaire-manager et employés s'en trouve enrichie d'autant que la hiérarchie est peu importante et le lien de subordination n'est pas mis en avant. D'ailleurs, l'employé n'est pas qualifié de salarié-subordonné mais de collaborateur, évitant le rapport marqué de pouvoir et de domination pour développer une relation plus égalitaire. Il est alors certain que cela procure un sentiment de fierté et de reconnaissance suscitant la coresponsabilité, la fidélité¹⁹, le respect du contrat moral et des engagements. Cela favorise également l'appartenance, l'esprit d'initiative, le gain commun et la perte commune amenant à accepter des concessions sur les salaires et les heures supplémentaires. Cette acceptation de la flexibilité participe à procurer une certaine sécurité de l'emploi, y compris dans une période de conjoncture économique difficile.

Cet esprit social, relevant de la RSE, provient de la conscience et de l'acceptation d'une double contrainte : celle des salariés et celle des clients. Pour les salariés, la question de leur motivation est fondamentale afin d'obtenir son engagement plein et entier tout en favorisant l'innovation incrémentale. Innovation qui ne nécessite pas de gros budgets en recherche et développement, à la différence de l'innovation de rupture. Cette exigence sert le marché et particulièrement les clients en recherche de produits innovants et de qualité.

L'esprit social est érigé en système puisqu'il se propage au sein même de la communauté rurale où l'entreprise se trouve territorialement encrée, par

¹⁹ Même dans sa relation « B to B » avec les clients nationaux et internationaux l'entreprise mise sur la fidélisation en gagnant la confiance et la satisfaction de ces derniers. Son expertise, dans un domaine du secteur industriel notamment, lui permet de conserver une certaine niche grâce à la spécialisation et la production haut de gamme. Le calcul des risques pousse ces entreprises à la prudence en visant essentiellement le marché européen.

la participation au développement local grâce à des investissements qui ne sont pas exclusivement publics, mais, émanent des *mittelstands* même. L'aide au développement est pragmatique car elle permet aux entreprises de s'installer sur des territoires où les coûts d'installation sont généralement plus faibles que dans le milieu urbain. En outre, pour maintenir les salariés dans ces espaces ruraux faut-il qu'ils y trouvent l'ensemble des commodités nécessaires à une vie en famille.

L'obtention de la performance est l'affaire de tous et donc de l'homme qui se trouve être au cœur de l'organisation. L'illustration de la réussite du *mittelstand* en est une brillante démonstration. Les propriétaires de l'entreprise ont pris le parti de préserver l'indépendance de l'organisation afin d'éviter la pression des actionnaires uniquement préoccupés par le retour rapide sur investissement, matérialisé par le versement de dividendes. Les propriétaires-managers se préoccupent plutôt d'assurer la pérennité de l'entreprise et son développement pour le bien de toutes les parties prenantes²⁰.

Les propriétaires de ces entreprises ont une forte conscience que la réussite ne dépend pas seulement du capital financier, mais aussi, et de manière plus significative du capital humain. Ils se trouvent être dans l'obligation de prendre en considération l'homme et son environnement. D'autant que ce bien immatériel, l'entreprise, doit conserver une valeur patrimoniale à des fins de legs successoraux. La responsabilité, et surtout le sens des responsabilités du propriétaire-dirigeant-gestionnaire s'en trouvent accrue.

B. Le cas des États-unis : une responsabilité imposée par l'opinion publique

Les entreprises peuvent être amenées à considérer la RSE comme un moyen d'action publicitaire afin d'accroître leur notoriété auprès d'une opinion publique sensibilisée à la question. Les mouvements consuméristes ont pris de plus en plus d'importance au cours du temps et ce depuis notamment les années 1960. Les associations de consommateurs et l'opinion publique en général se préoccupent des biens vendus, de la façon dont ils ont été

²⁰ REISACH, U, « La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 103 | décembre 2011, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 02 septembre 2016. URL : <http://rea.revues.org/4361> ; DOI : 10.4000/rea.4361 ; BOURGEOIS, I., « Entreprises familiales : "propriété oblige" », in Bourgeois, I. (dir.), *PME allemandes : Les clés de la performance*, Cergy-Pontoise, 2010.

produits, de leur niveau de qualité et de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.

La notion de RSE s'est donc d'abord construite en rapport avec les réclamations et les affaires judiciaires menées par des groupements de consommateurs²¹. L'une des affaires qui a marquée l'opinion publique est celle relative à la Corvette, véhicule défectueux de General Motors. L'action a été menée par Ralph Nader²², un avocat sensibilisé à la question des comportements et des pratiques antisociales des entreprises. D'ailleurs, depuis le développement de la consommation de masse, les actions judiciaires sont de plus en plus nombreuses et coûteuse pour les entreprises.

Ensuite, faut-il ajouter que la plupart des sociétés américaines intègrent une approche marketing dans leur stratégie de conquête et de fidélisation des clients. Le marketing stratégique prend de plus en plus en considération l'opinion publique. D'autant que celle-ci s'exprime largement et aisément grâce aux réseaux sociaux et par l'outil de l'internet.

Ainsi, au-delà de la nécessaire liaison entre les actions commerciales de l'entreprise et ses clients ou prospect il convient d'intégrer cet acteur, important en termes d'image, de réputation et de crédibilité. Cette importance est considérable car les avis communiqués sont considérés comme étant celle des citoyens dans leur ensemble. Citoyens qui s'expriment, assurent une veille, s'informent et dénoncent. Cette communication a une portée mondiale. Elle est donc rapidement à l'origine d'une bonne ou mauvaise réputation en faisant éclater des scandales.

La RSE va s'exprimer au travers d'actions ostentatoires recourant aux donations et au mécénat dans un objectif d'information. Cela est donc utilisé à des fins de communication afin d'obtenir l'assentiment de cette opinion publique et par là même de ses clients. En communiquant sur ses bonnes actions, l'entreprise souhaite influencer et maîtriser le message provenant de

²¹ Offrant un appui juridique

²² C'est également au cours des années 1960 que des chercheurs américains ont redéveloppé le concept de « Leader d'opinion », concept déjà utilisé par Edward BEYAMS, lobbyiste dans les années 1920. Ils soulignent particulièrement le rôle d'intermédiation entre le récepteur et l'émetteur que pouvait occuper un intellectuel, un politique ou un journaliste. Il s'agit en somme d'un acteur social qui bénéficie d'un certain crédit auprès des foules ou de certains groupes influents (corporations, syndicats, partis politiques, communautés scientifiques ou religieuses, etc.).

son environnement. D'autant que l'image de marque se construit de l'intérieur grâce aux compétences du département marketing tandis que la réputation provient de l'environnement de l'entreprise. La réputation peut sérieusement écorner l'image de marque et plus grave encore entraîner la faillite de la société²³.

De même qu'il est communément fait recours à un code d'éthique, où les règles morales de bonnes conduites servent également d'outil de communication, sans qu'elles aient une réelle valeur juridique contraignante. Le système juridique anglo-saxon est relativement permissif. La vision de l'économie est particulièrement libérale, faisant reculer la directivité du droit et avancer le libre contrat²⁴.

Le droit doit participer à améliorer le système socio-économique du pays. Il est un outil de performance stratégique et opérationnelle grâce à ses trois attributs-fonction : favoriser l'action et la libre entreprise dans la légalité, protéger les plus faibles et sanctionner les mauvais comportements. Le droit américain, et plus largement le droit anglo-saxon, est destiné à faciliter l'action plutôt qu'à protéger les personnes les plus vulnérables et sanctionner pénalement les comportements antisociaux.

Selon l'importance que l'on attribue à l'une ou à l'autre de ces fonctions les effets sur les marchés et les acteurs s'en trouve modifiés. En effet, l'attribut-fonction « ACTION » permet de considérer les intérêts particuliers, jeu de négociations, qui s'expriment par la conclusion de contrats. L'Etat doit intervenir le moins possible, permettant au plus grand nombre de contrats d'être une expression de force, bien que souvent classifiés dans la catégorie des contrats de gré à gré. De même qu'il faille faciliter la conclusion des contrats en lien avec la sphère des affaires d'où la multiplication des contrats consensuels. Il est également utile de relever que le contenu du contrat doit être laissé à la

²³ Les cas sont nombreux, citons quelques exemples : ENRON, WOLDCOM, le célèbre cabinet d'audit Arthur Andersen...

²⁴ Bien que l'on assiste à un retour en force de la réglementation impérative, notamment aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (ou SOX), adoptée en 2002, impose à toutes les entreprises cotées installées sur le territoire américain, de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant. Les dirigeants sont pénalement responsables des comptes publiés. Les auditeurs (commissaires aux comptes) sont rendus plus indépendants afin de réduire les conflits d'intérêt et les pressions.

libre volonté des parties sans que l'Etat n'intervienne par le biais du contrôle des clauses pouvant être considérées comme abusives.

Cela signifie finalement que l'Etat doit éviter de créer des règles impératives, car celles-ci pourraient venir « fausser » le jeu de la négociation. La tolérance pourrait s'exprimer par le fait que des règles supplétives peuvent être proposées aux contractants, qui les utiliseraient comme outil de gestion²⁵. La force du contrat serait supérieure à la force de la loi de l'Etat.

Pourtant, cet attribut-fonction qui favorise la conclusion et la multiplication des contrats doit pouvoir être couplé à l'attribut-fonction « PROTECTION ». La question est de savoir qui protéger ? Dans le système juridique anglo-saxon cette question revêt une importance très faible (outil de réparation plus que de prévention ou de punition). Tandis que dans le système juridique romano-germanique, celle-ci est présente dans son rapport au contrat et dès sa conclusion.

Le système dit de Common Law (anglo-saxon) considère implicitement qu'il suffit d'avoir la capacité civile de contracter pour être apte et totalement libre de s'engager. Le rapport de force déséquilibré et la vulnérabilité n'ont pas à être pris en compte à sa juste importance par le droit.

Enfin, pour l'attribut-fonction « SANCTION », il faut considérer que l'Etat doit pouvoir utiliser au mieux cet attribut pour atténuer, freiner, voire éradiquer les comportements antisociaux des entreprises. Comportements à impact négatif sur l'entreprise elle-même, sur les parties prenantes, sur la Société dans son entier, sur les territoires et plus largement sur les environnements.

Le lobbying des entreprises est assez fort pour atténuer la force des sanctions, avec pour argument, très souvent évoqué, que cela freine l'esprit d'entreprise²⁶. Cet argument fallacieux vise à obtenir un lâcher-prise des gouvernements par l'outil du droit et ce afin d'être libre d'utiliser tous les moyens utiles à l'obtention de gains personnels mais aussi de diminuer le niveau de responsabilité²⁷.

²⁵ L'impérativité ne s'exprime pas *a priori* mais *a posteriori* et en l'absence de volonté commune et autre des parties.

²⁶ Alors même que depuis particulièrement les années soixante-dix, la délinquance financière est érigée en mode de gestion des entreprises devenant plus transnationale et démontrant une internationalisation accentuée de la délinquance d'affaire.

²⁷ Escroquerie, abus de confiance, infractions à la législation économique et financière, fraudes, atteintes à l'environnement...

2. Proposition d'un modèle idéal-typique : imbrication droit-responsabilité et RSE

Au lieu de considérer la RSE comme une démarche volontaire émanant des dirigeants de l'entreprise, il a paru plus intéressant d'approcher la question de la responsabilité vis-à-vis des actes et comportements antisociaux et la contrainte sous-jacente. Il existe deux types de contraintes : exogènes et endogènes. La question de la responsabilité n'est pas approchée de la même manière. Lorsque la contrainte est d'ordre externe, et donc imposée par l'environnement la prise en compte de la responsabilité se fera à un degré moindre que si la contrainte est intégrée par le dirigeant qui porte en lui des valeurs. L'exemple des mittelstands en Allemagne montre qu'il est tout de même possible par le type de structure et par la volonté des dirigeants d'accepter les responsabilités et de les respecter.

L'avantage du modèle idéal-typique est qu'il permet d'avoir une vision synthétique théorisée et plus stable des responsabilités, des contraintes et des risques des entreprises et des dirigeants. La RSE est alors considérée à *minima* ou à *maxima* selon que l'entreprise accepte ses responsabilités du fait des risques qu'elle encourt ou du fait des impacts négatifs sur les territoires et les hommes.

IL permet également de démontrer que le respect du droit et des obligations qu'il porte (droit rattaché explicitement au monde des affaires mais pas uniquement) est un préalable nécessaire à la compréhension de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. La RSE englobe donc le droit et la soumission aux obligations qu'il porte et cela dans une optique de prévention des risques ou dans une logique humaniste.

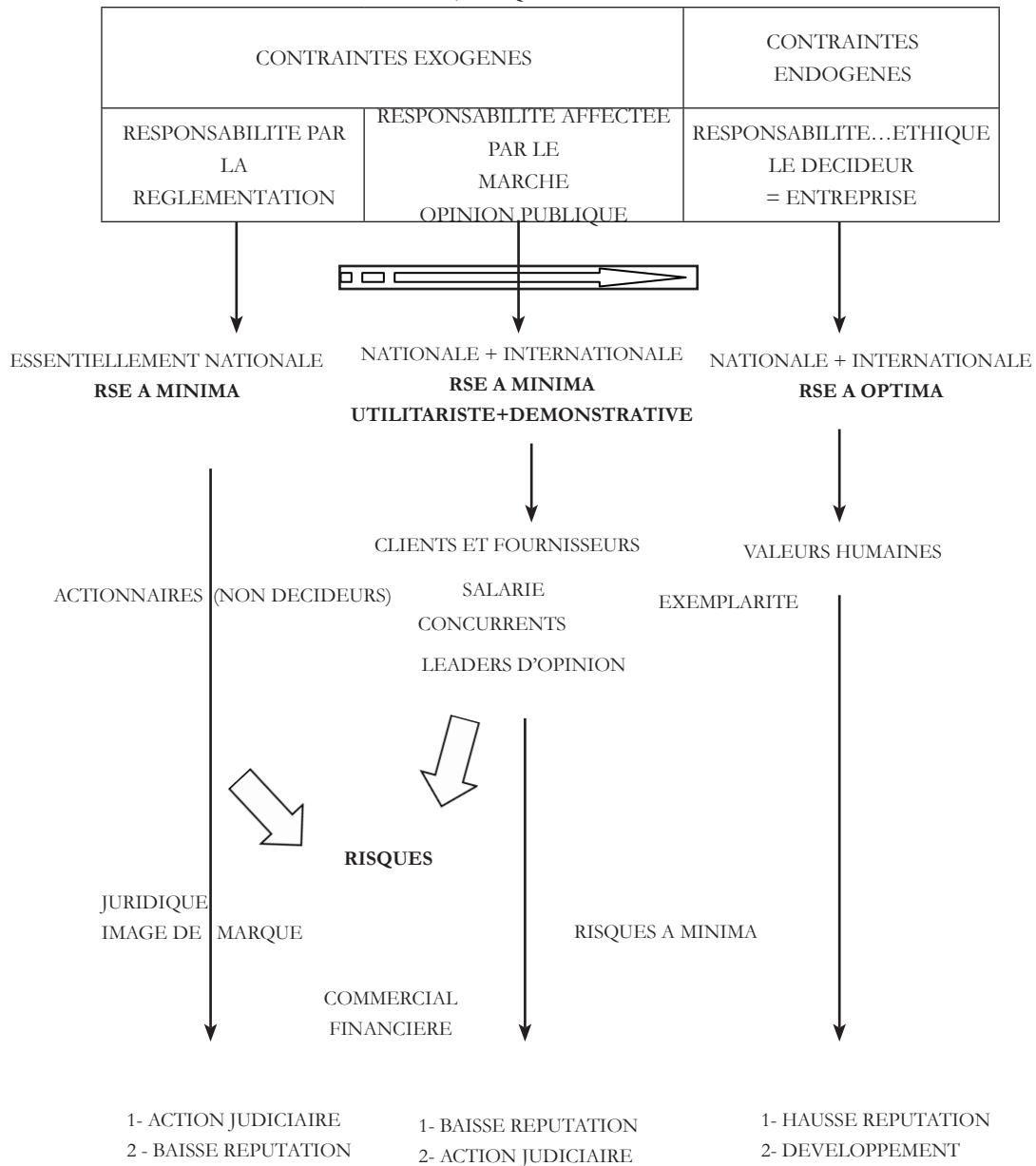
Ces risques sont de plusieurs ordres :

- Juridique ;
- Financier ;
- Commercial ;
- Réputationnel ;

Ils peuvent placer l'entreprise dans une situation de grande difficulté, allant de la perte financière à la faillite.

La légitimité de la RSE réside dans le fait qu'elle est une réponse aux différentes contraintes qui s'imposent directement ou indirectement à l'entreprise et plus généralement à toute organisation, bien que son terrain fertile se trouve être celui de l'entreprise.

CONTRAINTE, RISQUE ET RESPONSABILITE



Aborder l'objet de l'étude sous l'angle des contraintes-responsabilités permet de remettre en question l'idée fortement établie du caractère volontaire de la démarche d'implémentation.

S'interroger sur la RSE dans son aspect opérationnel revient tout d'abord à dresser le cadre spatio-temporel où celle-ci est pratiquée. C'est d'ailleurs pour cela qu'il a été nécessaire de reprendre la notion dans son contexte originel, celui de l'Amérique du Nord dans les années 50-60. D'autant que la réglementation des affaires était peu développée et que les pratiques antisociales ne cessaient de progresser.

C'est donc essentiellement la société civile, appelée dans le jargon de l'entreprise l'opinion publique, qui a comblé le vide en médiatisant et dénonçant de tels comportements.

Dans ce cas la contrainte majeure provient du marché lui-même. Il s'agit d'une pression qui oblige l'entreprise à plus d'exemplarité et de moralité. La raison première n'est donc pas celle de la volonté des dirigeants d'intégrer dans l'entreprise un ordre moral mais bien plutôt d'éviter les scandales et leurs impacts négatifs sur la société et sa valeur.

De plus le même contexte originel montre que certains dirigeants adoptaient des principes et règles sociales imposées par la morale religieuse (protestante). On peut donc se demander si ces deux types de contraintes : contrainte issue du marché et contrainte religieuse demeurent aussi fortes dans le contexte mondial et actuel. D'autant que dans de nombreux pays la contrainte réglementaire s'est particulièrement renforcée et cela dans les nombreux domaines du droit des affaires : droit social, droit de l'environnement, droit fiscal, droit de la consommation... obligeant les entreprises à son respect.

La RSE s'exprime par **l'effectivité de son respect**. Mais cela constitue une RSE à minima car la contrainte n'est pas forcément bien assumée où encore du fait que la réglementation reste insuffisante. Il est également possible que certaines réglementations soient respectées, telle par exemple celle relative à la protection des salariés, alors que d'autres ne le seraient pas, tel le droit de l'environnement²⁸.

²⁸ On peut citer le scandale récent des logiciels de trucage des tests anti-pollution utilisés par la société Volkswagen (découvert en septembre 2015 par les autorités américaines). A l'échelle planétaire cela concerne 11 millions de véhicules dont les émissions polluantes sont susceptibles d'atteindre 40 fois les limites autorisées.

A côté de la contrainte réglementaire, plus ou moins importante, se trouve la contrainte issue des marchés. Celle-ci s'est également développée et amplifiée à partir des canaux de communication traditionnels (TV, Radio, Presse) et surtout à l'aide de l'outil internet.

D'une conscience nationale, spécifique et organisée au sein d'un territoire national, est apparue une plus grande conscience internationale. L'intérêt commun ne se limite plus à l'appartenance à un pays et un espace géographique limité mais au monde et ce qui le constitue (respect de l'homme, de la faune et de la flore, de l'environnement et des territoires)²⁹.

Les risques de mauvaise publicité s'en trouvent démultipliés puisque les impacts sur l'entreprise, elle-même souvent mondialisée, sont exclusivement négatifs lorsque les conduites antisociales sont révélées et dénoncées. Surtout que la valeur d'une telle entreprise est particulièrement liée à sa réputation sur ses propres marchés et même en dehors avec pour risque majeur, la faillite et ses conséquences sur les hommes, les entreprises (partenaires contractuels) et les territoires³⁰.

Nous pouvons donc affirmer que la RSE est portée par le nécessaire respect des responsabilités qui sont attribuées :

1. Par le droit ;
2. Par l'opinion publique comportant l'obligation de respecter les principes et valeurs attachés à la protection des êtres vivants, de l'environnement et des territoires.
3. Par le dirigeant lui-même

De sorte que pour l'entreprise il n'existe pas un type d'organisation spécifique qui puisse être associé à chaque catégorie proposée. Par contre, il semble évident qu'il faille intégrer dans l'organigramme de l'entreprise des conseillers capables d'informer et de sensibiliser les dirigeants sur les risques attachés à des décisions ou actions antisociales³¹.

²⁹ Il a été créé notamment le concept de patrimoine de l'humanité avec la constitution d'un comité du patrimoine mondial, instauré par la Convention portant sur la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel. Convention adoptée le 16 novembre 1972 lors de la XVIIe conférence générale de l'Unesco, et ratifié en novembre 2016 par 192 de ses 195 États membres.

³⁰ Pour illustrer le propos, les affaires ENRON et PARMALAT sont des exemples intéressants.

³¹ La structure par équipe de projet paraît être un compromis acceptable en raison de la constitution d'équipes autour d'un projet fédérateur et engageant. Mais aussi du fait qu'il est

Lorsque les dirigeants sont nombreux (SA) et la responsabilité particulièrement diluée, mais aussi lorsque la pression financière est importante (faible trésorerie, insolvabilité, forte attente en matière de distribution des dividendes...) il s'avère plus difficile de respecter la règlementation et la volonté de l'opinion publique. Pour autant, la réputation constitue un véritable actif de l'entreprise, même si celle-ci n'a pas de traduction comptable directe.

De sorte que l'entreprise qui s'aligne sur cette double exigence (respect du droit, de la volonté de l'opinion publique) entre dans la RSE imposée par le marché.

Elle pourrait aussi se prévaloir de son respect alors qu'il s'agit finalement d'un simple argument publicitaire³². Cela signifie que soit celle-ci l'intègre dans sa stratégie de développement, constituant les fondamentaux, soit il s'agit d'un simple moyen d'action marketing rattaché à son mix marketing et plus précisément à sa politique de communication. Dans ce dernier cas l'entreprise se trouve alors d'abord obligée de financer des actions sociales et environnementales, utiles à étayer et enrichir l'argumentaire publicitaire et ce dans l'objectif d'influencer et de contrôler la réputation.

En troisième lieu il existe une autre RSE, celle qui a la plus grande efficacité (mais est-elle suffisamment présente et étendue ?) celle dite *à maxima*. Les dirigeants considèrent qu'il est de leur **devoir personnel** de porter l'exemplarité.

plus aisé de créer l'effet de synergie c'est-à-dire notamment la mise en commun des valeurs. De plus la culture de la communication et de la coopération *esta priori* plus facile à instaurer. Cependant ce type de structure est plus adaptée à l'entreprise de grande taille qu'à la PME-PMI, souvent d'effectif très réduit. Dans ce cas la question de la structure est moins importante que celle de la gouvernance. L'*empowerment* ne peut être admis que si la délégation du pouvoir, des responsabilités et des prises de décision est réalisée au profit de représentants qui disposent d'un solide sens des responsabilités à l'égard de leurs actes. De même qu'il faille disposer d'une vision claire et forte et savoir communiquer pour la transmettre. Cela concerne aussi bien les petites et moyennes structures que les grandes. Mais cela est particulièrement nécessaire à la grande entreprise car la décentralisation est souvent la règle et son contraire l'exception. La décentralisation comporte obligatoirement la délégation de responsabilité. Par contre pour éviter la dilution de responsabilité et les failles de transfert de responsabilité est-il utile de régulièrement se pencher sur le *delayeringen* se posant comme question quel est l'encadrement strictement nécessaire.

³² En 2012, le magazine Times cite une étude sur le comportement d'achat en Grande-Bretagne qui conclut que 77% des consommateurs prennent en considération l'engagement RSE des entreprises : « Why companies can no longer afford to ignore their social responsibilities » publié par Times Magazine dans son supplément business du 28/05/2012.

Il s'agit d'une croyance forte, impulsée soit par la religion soit simplement par la conscience humaine du sort collectif et de l'intérêt commun.

IV. CONCLUSION

Pour plus de pragmatisme et de réalisme est-il utile de préciser que le degré d'importance de la réglementation d'un pays n'est pas, à lui seul, un indicateur suffisant d'appréciation du niveau de prise en considération de la responsabilité et plus précisément de la RSE (A minima ou A maxima). Bien qu'il soit un point d'encrage nécessaire.

Il est fort possible qu'un pays légifère peu en matière de protection des droits des salariés et que des entreprises installées sur le territoire adoptent une réelle politique de gestion des ressources humaines et de respect de l'environnement. Par contre, une entreprise qui s'installe dans un paradis fiscal ne peut prétendre à être considérée comme socialement responsable alors même qu'elle traiterait comme il se doit ses salariés et autres partenaires.

Dans un pays donné il existe certainement différentes formes d'expression de la RSE et ce peu importe la taille de l'entreprise. Mais tant que celle-ci ne s'exprimera pas à son maxima, tant que les dirigeants ne seront pas irréprochables, intégrant des valeurs à forte charge éthique, il sera nécessaire de contraindre par la réglementation, sans compter uniquement sur la force contraignante de l'opinion publique³³.

Finalement, à l'échelle nationale la RSE à son minima doit être le fait du respect de la réglementation des affaires (Droit des contrats, droit du travail, droit comptable, droit financier, droit fiscal, droit pénal...)³⁴. La libre concurrence et la loi de marché n'orientent pas naturellement et spontanément vers l'adoption d'un comportement exemplaire et ce d'autant que l'on assiste à un délitement continu de la responsabilité³⁵.

³³ D'autant que de nombreux comportements antisociaux ne sont pas révélés au public. Il existe de nombreuses possibilités de tourner les lois et règlements, de détecter les failles et les vides juridiques, de jouer dans les marges de la législation.

³⁴ «Entre le fort et le faible, entre le riche et le pauvre, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit» (LACORDERE, H., «52ème conférence – Du double travail de l'homme, 16 avril 1848», *Conférences de Notre-Dame de Paris*, Tome III, Librairie de Mme Ve Poussielgue-Rusand, 1861).

³⁵ Cela est constaté particulièrement dans les entreprises de grande taille, voire les multinationales où l'intervention des organisations internationales. Les Principes Directeurs

On peut donc considérer que le niveau d'implémentation de la RSE dépend de ce qui précède immédiatement.

Il est ainsi un préalable pour approcher la RSE, celle de son contexte réglementaire, économique et socioculturel sur un territoire donné. Mais également, à l'échelle micro économique, les comportements des entreprises dans leurs dimensions nationale et internationale.

Pour aller vers le développement certain de la RSE *à maxima* sur un territoire donné faut-il ajouter que c'est certainement l'éducation, l'enseignement des valeurs et du respect des autres et des environnements qui amènent à la transformation d'une Société, plus équitable et juste.

Ainsi, d'un contexte national à un autre, la RSE se développera grâce à la conscientisation morale du risque pour l'entreprise (éthique de la responsabilité) ou du fait d'une réelle prise de conscience des impacts, liés aux activités et comportements d'une entreprise, sur les hommes et l'environnement (éthique de la conviction).

En tout état de cause, il ne s'agit pas d'oublier les termes importants : Responsabilité –Social (Sociétale)-Entreprise. La question des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la Société devrait être placée au centre de la réflexion sur la RSE (réflexion du chercheur en sciences de gestion et en droit) et au centre des décisions des dirigeants. Ces derniers doivent pouvoir adopter l'approche systémique pour détecter les liaisons, les implications, les imbrications et les complexités³⁶ pour mieux appréhender les réalités et les impacts de décisions et négligences sur l'entreprise elle-même mais aussi sur les personnes et les territoires.

de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales constituent le premier référentiel international définissant la responsabilité sociale des entreprises au sens large (1976, modifié en 2000 puis en 2011). Les nouvelles dispositions détaillent les responsabilités des entreprises en matière de respect des droits de l'homme, de conditions de travail et de changement climatique. « Il engage les entreprises à ne pas se contenter de déclamations générales et à procéder à l'évaluation (due diligences) de leurs risques de responsabilité sociale sur des périmètres englobant leurs sous-traitants et leur sphère d'influence ». De même que le Conseil des droits de l'homme de l'ONU a accepté à l'unanimité une résolution sur les Principes directeurs relatifs aux entreprises et droits humains (Le 16 juin 2011).

³⁶ Complexus en latin signifie ce qui est tissé ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKOFF, Russell « le rôle de l'entreprise dans une société démocratique », in *MB4, Synthèse des meilleurs cours des grandes Business schools américaines*, éd. Nouveaux Horizons, 1993.
- BOURGEOIS, I., « Entreprises familiales : “propriété oblige” », in Bourgeois, I. (dir.), *PME allemandes*, Cergy-Pontoise, Paris, 2010.
- BURHAM, J, *L'ère des organisateurs*, Calman-Lévy, Paris, 1947 (ouvrage publié aux Etats unis, en 1941, sous le titre de *The Managerial Revolution*).
- DRUCKER, P, *L'avenir du management*, éd. Village Mondial, Paris, 1999.
- FAYOL, H, *Administration industrielle et générale*, éd. DUNOD, nouvelle édition, Paris, 1916.
- LACORDERE, H., « 52ème conférence – Du double travail de l'homme, 16 avril 1848 », *Conférences de Notre-Dame de Paris*, Tome III, Librairie de Mme Ve Poussielgue-Rusand, 1861
- POLANYI, Karl, *The Great Transformation*, in Farrar, et Rinehart, New York, 1944, édité en français, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 1983.
- REISACH, U, « La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, décembre 2011.

PAIX ET SÉCURITÉ INTERNATIONALES

08
2020

JOURNAL OF INTERNATIONAL LAW AND INTERNATIONAL RELATIONS

SOMMAIRE / Janvier -Décembre 2020 / N° 8

IN MEMORIAM

Alejandro DEL VALLE GÁLVEZ

In Memoriam Gil Carlos Rodríguez Iglesias, Former President of the European Court of Justice. A Biographical Note (1946-2019)

ÉDITORIAL

Ricardo ARREDONDO

The Age of Disorder: Global Governance in COVID Times

ÉTUDES

Teresa FAJARDO DEL CASTILLO

The Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration: a Soft Law Instrument for Management of Migration Respecting Human Rights

Ángel RODRIGO HERNÁNDEZ

Between Grotius and the *pro communitate* Principle: The Limits to the Principle of Freedom of the Seas in the Age of Marine Global Commons

Miguel A. ACOSTA SÁNCHEZ

An Analysis of Integrated Management of the External Borders of the European Union

María AVELLO MARTÍNEZ

Human Rights and Gender Aspects in United Nations Peacekeeping Operations Mandates: How did they sneak in?

Nora SEDIKKI

Répenser la responsabilité en affaires dans un monde globalisé

Jorge URBANEJA

The European Union-Turkey Cooperation on Migration matters: Towards a Review of the Migratory Statement of 18 march 2016

Michel REMI NJIKI

Le statut juridique des étrangers dans l'Union européenne: Le cas des ressortissants camerounais

Anass GOUYEZ

Les défis sécuritaires de la région sud-ouest de la méditerranée : vers une vision globale et intégrée

NOTES

Najib BA MOHAMED

Exigences de la sécurité sanitaire, crise du multilatéralisme et implications géopolitiques

Joan David JANER TORRENS

Migrant Search and Rescue Operations in the Mediterranean by Humanitarian Organizations: Migrant Smuggling or Humanitarian Assistance?

Helena TORROJA MATEU

Reflections on the 'Statement on the Lack of Foundation on International Law of the Independence Referendum that Has Been Convened in Catalonia' on the occasion of its third anniversary

Jorge QUINDIMIL

Technology Transfer, International Law And Protection of Marine Biodiversity Beyond National Jurisdiction: Key Issues for a New International Agreement

Taoufik EL MARRAKCHI

Les enjeux stratégiques actuels de la Russie en Méditerranée: analyse rétrospective et prospective

Maria Esther JORDANA SANTIAGO

The European Union Fight against Trafficking of Human Beings: Challenges of the Victim's Statute

AGORA

Antonio LAZARI

Las redes y el écart: reflexiones al margen de la lectura de «El Estado de derecho y la Unión Europea»

Juan Domingo TORREJÓN RODRÍGUEZ – Lorena CALVO MARISCAL

Presentation of Research Results: R&D Project 2015-2019 "Spain, Security and European External Borders in the Strait of Gibraltar Area" (DER2015-68147-R)

BIBLIOGRAPHIE CRITIQUE

TABLEAU D'ÉQUIVALENCE DES POSTES UNIVERSITAIRES

