



# ENTREPRISES ET DURABILITÉ : ÊTRE PROPRE OU CONTRIBUER À LA TRANSFORMATION ?

FRANCK AMALRIC





# ENTREPRISES ET DURABILITÉ : ÊTRE PROPRE OU CONTRIBUER À LA TRANSFORMATION ?

Auteur : Franck Amalric.

Relecteurs : Marc Campi, Laetitia Maman et David Alcaud.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	6
<b>1. PENSER L'ÉCONOMIE POUR LA DURABILITÉ</b> .....	11
1.1. Activité et structure de l'économie.....	11
1.2. Facteurs structurant l'économie.....	12
1.3. La problématique de durabilité : approfondissement de l'analyse.....	13
1.4. Impact de l'activité de l'économie sur la structure de l'économie.....	14
1.5. Le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité.....	16
1.6. Trajectoires d'évolution de la société vers la durabilité.....	18
<b>2. RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES : ORIGINES ET LIMITES DE LA RSE « CLASSIQUE »</b> .....	21
2.1. Le cadre libéral de référence.....	21
2.2. Le cadre classique de la RSE.....	23
2.3. Limites du modèle de la RSE classique pour la durabilité.....	25
<b>3. CONTRIBUTIONS D'UNE ENTREPRISE À L'AVÈNEMENT DE LA DURABILITÉ</b> .....	31
3.1. La responsabilité par mission.....	32
3.2. Contribuer à hausser le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité.....	33
3.3. Contribuer à transformer la structure de l'économie.....	35
<b>4. CONCLUSION</b> .....	41
4.1. Identification des enjeux : vers une « triple matérialité » ?.....	41
4.2. Innovation et marketing.....	41
4.3. Indicateurs de performance et objectifs.....	42
4.4. Communication.....	42
<b>CONTACT</b> .....	45

# INTRODUCTION

Dans une interview récente accordée à Le Monde, Patrick Pouyamé, PDG de TotalEnergies, fut interrogé sur le manque d'ambition de Total en matière de baisse d'émissions de CO<sub>2</sub> que dénoncent certaines ONGs et investisseurs. Il répondit ainsi :

*Il faut faire preuve de responsabilité, influencer notre écosystème. On a, par exemple, un million de clients qui se chauffent au fioul lourd en France. Je pourrais vendre cette activité, mais ça ne fera pas progresser le sujet du climat d'un pouce. Je pense préférable que TOTAL les accompagne pour passer du fioul au gaz, à la pompe à chaleur ou aux chaudières à bois<sup>1</sup>.*

En vendant son activité fioul lourd en France, TotalEnergies réduirait les émissions de gaz à effet de serre (GES) dont il est considéré responsable, et deviendrait ainsi plus « propre » selon les critères de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) aujourd'hui en vigueur. Toutefois, si l'opérateur qui rachète cette activité la poursuivait en l'état, les émissions de GES provenant de cette activité seraient inchangées. Le fait que TotalEnergies devienne plus propre ne servirait donc pas à décarboner l'économie française.

M. Pouyamé met ainsi en évidence l'existence d'un décalage, voire d'une tension, entre des stratégies d'entreprises qui visent à les rendre plus « propres », et la transformation des économies vers la durabilité.

Ce décalage traverse aujourd'hui les débats et les pratiques sur la responsabilisation des acteurs économiques par rapport à l'enjeu de durabilité. Dans plusieurs secteurs clés ayant la particularité d'être particulièrement polluants (ou dépendants de secteurs polluants) et de fournir des produits ou services essentiels pour le bien-être la population ou le fonctionnement de l'économie – énergie, finance, transports, etc. – l'injonction faite aux entreprises d'être « propres » semble inadaptée pour deux raisons complémentaires :

1. elle se heurte à un problème de cohérence entre les stratégies d'entreprise et les trajectoires de transformation de l'économie au niveau d'un territoire (région, pays, monde) ;
2. elle est trop étroite par rapport au rôle que les entreprises pourraient jouer dans la transformation vers la durabilité de leur secteur et de l'économie plus largement.

Prenons le secteur de l'énergie. Les entreprises louées pour leur propreté sont de taille minuscule par rapport aux besoins énergétiques de la France ; les grands acteurs – EDF, ENGIE,

1. « Patrick Pouyamé, PDG de TotalEnergies : « La question de la pérennité des compagnies pétrolières est posée » », Le Monde, 20 Juin 2020.

TotalEnergies – sont eux critiqués pour leur manque de propreté mais fournissent la majeure part de l'énergie dont nos modes de vie dépendent. Qui peut le plus contribuer à l'avènement d'un secteur aligné avec la durabilité ? Ces petits acteurs, certes propres mais avec peu de pouvoir et de capacité d'action ? Ou les acteurs les plus puissants, mais aujourd'hui « sales » ? Pour ces derniers, le critère de « propreté » n'est clairement pas la bonne manière d'aborder la question de leur responsabilité par rapport à la durabilité car il ne dit rien de la contribution que ces entreprises peuvent apporter à la transition.

Prenons également l'exemple du secteur financier – banques, assurances, sociétés de gestion d'actifs. En finançant (ou en assurant) l'activité économique dans son ensemble, leur bilan environnemental est nécessairement à l'image de celui de l'économie française : il est mauvais (par rapport, par exemple, aux engagements pris par la France dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat)<sup>2</sup>. Chaque acteur pourrait alors devenir plus « propre » en arrêtant de soutenir les secteurs les plus polluants de l'économie, comme cela a été initié dans le secteur du charbon. Mais cette stratégie est-elle bien adaptée pour contribuer à l'avènement de la durabilité ? Cette stratégie n'aura aucune incidence sur la réalité économique si les entreprises polluantes obtiennent des financements auprès d'autres organismes financiers ; et si elle a un impact, elle risque de déstabiliser des secteurs entiers qui produisent des biens et services de première nécessité dans la structure actuelle de l'économie,

comme par exemple les transporteurs routiers, avec le risque de saper le soutien de la population à la transformation. La Banque de France, lors de l'exercice de stress test climatique effectué en 2021, a d'ailleurs bien identifié ce risque d'incohérence entre l'offre globale de produits ou services fournis par des acteurs privés visant à être « propres » et les besoins d'acteurs économiques fournissant des produits et services essentiels<sup>3</sup>.

Il n'est pas surprenant que M. Pouyamé ait articulé le décalage « propreté » versus « contribution à la transformation » en réponse à une question sur le climat, car le caractère systémique de la crise climatique révèle l'inadéquation de penser la responsabilité sociale de l'entreprise en termes de propreté. Dans un avis récent, l'ADEME a souligné que le concept de neutralité carbone n'a de sens qu'au niveau du monde dans son ensemble, et non pas au niveau d'une région ou d'une organisation<sup>4</sup>. Si aucun acteur ne peut se targuer d'être « propre » ou « durable » ou « net zéro » seul, c'est que leur responsabilité ne peut pas se réduire à être propre et que chaque acteur doit assumer, plus largement, la responsabilité de contribuer à l'avènement d'une économie décarbonée.

Là réside le point principal. Ce décalage remet en cause une des hypothèses clés du discours dominant sur la RSE véhiculé par les ONGs, les investisseurs, les agences de notation ou encore les cabinets de conseil, à savoir : viser à être propre est la manière dont une entreprise contribue à l'avènement de la durabilité. De fait, les référentiels de responsabilité sociale de

2. Par exemple, un rapport OXFAM sur les émissions de GES attribuables aux entreprises du CAC40 concluait que « les banques françaises sont les entreprises les plus polluantes ». Oxfam (2021) Climat : CAC Degrés de Trop. Le Modèle Insoutenable des Grandes Entreprises Françaises, Paris, Oxfam. [https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2021/03/rapportOXFAM\\_CACdegrestdetrop\\_VFF.pdf](https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2021/03/rapportOXFAM_CACdegrestdetrop_VFF.pdf)

3. Voir ACPR (2020) « Présentation des hypothèses provisoires pour l'exercice pilote climatique », Paris, Banque de France, notamment § « 2.2.5 Le processus de mise en cohérence ».

4. ADEME (2021) « Les Avis de l'Ademe. La Neutralité Carbone. » Ademe, Paris.

l'entreprise (RSE) prédominants aujourd'hui, et que nous qualifierons de « classiques », furent élaborés précisément pour évaluer le niveau de « propreté » d'une entreprise, soit sa capacité à maîtriser ses effets externes et à prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes. Le problème est que cette RSE classique est aussi présentée comme la contribution des entreprises à l'avènement de la durabilité, ce qui est fallacieux, en pratique comme en théorie.

Pour répondre au besoin de cohérence entre « stratégie d'entreprise » et « transformation de l'économie », nous avons besoin d'une conception de la responsabilité sociale de l'entreprise qui soit plus étroitement liée à l'enjeu de durabilité. Le philosophe François Vallaëys nous montre la voie :

*Comme le système actuel n'est pas soutenable, comme l'empreinte écologique de l'humanité dépasse de plus en plus les limites de biocapacité planétaire, toute organisation socialement responsable a pour mission la transformation du système et non pas son propre accommodement au système en cherchant à ne pas y nuire (ne pas avoir à se reprocher des dommages)<sup>5</sup>.*

De fait, de nombreuses entreprises, en partie suite à une réflexion sur leur raison d'être, prennent déjà des engagements qui vont dans ce sens et débordent du cadre de la RSE classique. Symptômes de cette évolution en cours, elles produisent des Sustainability Reports

plutôt que des rapports RSE ; elle renomment leurs équipes dédiées Mission, Engagement ou Durabilité ; et les responsables, anciennement Directeur.rices de la RSE, deviennent des directeur.rices de la durabilité ou du développement durable.

La législation incite également les entreprises à penser leur responsabilité sociale au-delà de la RSE classique. En France, la loi Pacte de 2019, en introduisant la raison d'être et le statut de Société à Mission dans la législation, invite les entreprises à penser leur relation à la société au-delà de la prise en compte de leurs impacts sociaux et environnementaux ; au niveau européen, la régulation sur la taxonomie, publiée en juin 2020, vise à rendre plus transparente la manière dont les entreprises contribuent à adresser 6 grands objectifs environnementaux<sup>6</sup>.

La pratique dépasse ainsi la théorie, et il manque alors une théorie pour éclairer cette pratique, ainsi que pour évaluer, accompagner, renforcer l'engagement des entreprises en faveur de l'avènement d'un monde plus durable.

L'objectif de ce document est de poser les bases conceptuelles pour l'élaboration de Stratégies de Contribution à l'Avènement de la Durabilité (SCAD), à ne pas confondre avec des stratégies de contribution aux objectifs du développement durable. L'expression manque d'élégance mais elle a le mérite d'être explicite : la responsabilité sociale d'une entreprise que nous explorons ici n'est pas d'être « propre » (ou « durable ») seule, mais de contribuer à un processus collectif visant à faire évoluer la société vers la durabilité.

Pour ce faire, nous partons d'une esquisse d'une théorie de l'évolution des sociétés vers la

5. François Vallaëys, *Pour une Vraie Responsabilité Sociale. Clarifications, propositions*. Presses Universitaires de France, Paris, 2013, p.17

6. A savoir : a) l'atténuation du changement climatique ; b) l'adaptation au changement climatique ; c) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ; d) la transition vers une économie circulaire ; e) la prévention et la réduction de la pollution ; f) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Règlement (UE) 2020/852 du parlement Européen et du Conseil du 18 juin 2020.

durabilité, fondée sur la distinction clé entre, d'une part, l'activité de l'économie et, d'autre part, la structure de l'économie. Cette distinction permet de problématiser l'enjeu de durabilité et de prendre en considération le niveau de responsabilisation de la société pour y répondre (cf. section 1).

Grâce à ce référentiel éprouvé par nos travaux de recherche et développement, nous montrons que les limites du cadre conceptuel prédominant de la RSE classique tiennent au fait qu'il dérive d'une analyse des défaillances de marchés dans une vision **statique** de l'économie, alors que l'enjeu de la durabilité est d'imaginer une **transformation** des économies vers un nouvel état désirable (cf. section 2).

Enfin, nous articulons une structure générique des SCADs composée de deux dimensions principales : contribution au processus de responsabilisation collectif ; contribution à la transformation de la structure de la société (cf. section 3).

Nous proposons ainsi un cadre de responsabilité sociale d'entreprise plus large que celui de la RSE classique qui permet de répondre de manière opérationnelle aux limitations de celui-ci.



## 1.

# PENSER L'ÉCONOMIE POUR LA DURABILITÉ

## 1.1. ACTIVITÉ ET STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE

Remontons à la source. La proposition au cœur de la problématique de la durabilité est que les activités économiques érodent le socle naturel dont l'économie dépend, et que cette érosion risque d'annihiler les espoirs de progrès économiques futurs. Le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, dit « rapport Brundtland » du nom de l'ancienne première ministre norvégienne qui présidait la Commission, avait articulé cette idée de la manière suivante :

*Depuis quelque temps, nous nous soucions des effets de la croissance économique sur l'environnement. Désormais, il nous faut nous inquiéter*

*des effets des agressions contre l'environnement – dégradation des sols, du régime des eaux, de l'atmosphère, des forêts – sur nos perspectives économiques. (1987 : 11)7.*

L'idée suggère qu'il existe quelque chose comme un « capital naturel » qui sous-tend, du moins partiellement, le fonctionnement de l'économie<sup>8</sup>. Au-delà, elle nous invite à poser la distinction entre « activité » et « structure » de l'économie. L'activité de l'économie fait référence à l'ensemble des activités économiques – les activités de production, de consommation, et de distribution de produits et services. (Pour clarifier : l'activité de l'économie est un concept au niveau macro, alors que le concept d'activité

7. Pour rappel, cette Commission fut instaurée sous l'égide des Nations Unies pour revoir la relation entre le développement économique et l'environnement. C'est elle qui mit en avant le concept de « développement durable ». La publication de ce rapport entraîna l'organisation du Sommet de la Terre à Rio en 1992. La publication du rapport de la Commission est donc un moment fondateur des débats internationaux sur la durabilité.

8. Faire reconnaître la dépendance de l'économie à un « capital naturel » est la grande bataille intellectuelle que mène l'économie écologique (ecological economics) depuis le début des années 1990s.

économique est un concept au niveau micro.) Elle se mesure par des indicateurs comme le Produit Intérieur Brute (PIB), les revenus ou les emplois. Cette activité a des répercussions sociales qui se mesurent, par exemple, par des indicateurs de bien-être objectifs ou ressentis, ainsi que des conséquences environnementales (pollutions, etc.) qui elles-mêmes peuvent avoir un retentissement sur le bien-être des personnes.

Par contraste, la structure de l'économie comprend les facteurs qui, comme le capital naturel, sous-tendent, facilitent et encadrent l'activité de l'économie.

Le rapport Brundtland définit l'enjeu de la durabilité comme celui de répondre « aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Autrement dit, le but est d'assurer que l'activité de l'économie fournisse du bien-être social sans éroder la qualité de la structure qui sous-tend cette activité.

## 1.2. FACTEURS STRUCTURANT L'ÉCONOMIE

Une fois posé le concept de structure de l'économie, il convient d'en détailler ses éléments constitutifs. Le « capital naturel » en est un, mais a priori pas le seul.

Les économistes du développement durable ont identifié trois autres grands facteurs, outre la démographie que nous écartons de notre périmètre d'analyse ici<sup>9</sup>.

Le second (après le capital naturel) est le capital humain et physique. Il comprend l'ensemble des connaissances et des techniques disponibles, le capital physique, ainsi que des infrastructures

facilitant les transactions et les activités économiques.

Autre facteur clé, l'ensemble des réglementations qui facilite et encadre le déploiement de l'activité de l'économie, et qui détermine en partie ses impacts sociaux et environnementaux. Il comprend celles dites « fortes » mises en place par les États et ainsi que les « douces » émanant de processus d'autorégulation d'acteurs économiques<sup>10</sup>.

Le cadre est complété par un quatrième facteur moins souvent mentionné et pourtant tout aussi clé : la culture. Le terme recouvre, ici, les préférences des individus et les normes sociales qui influent sur le comportement des acteurs économiques.

La « structure de l'économie » comprend donc, outre la démographie, 4 grands facteurs qui conditionnent le déploiement de l'activité de l'économie : le capital naturel, le capital humain & physique (savoirs/techniques/ unités de production/ infrastructures), les régulations et la culture. Le schéma d'ensemble est présenté dans la figure 1 ci-contre

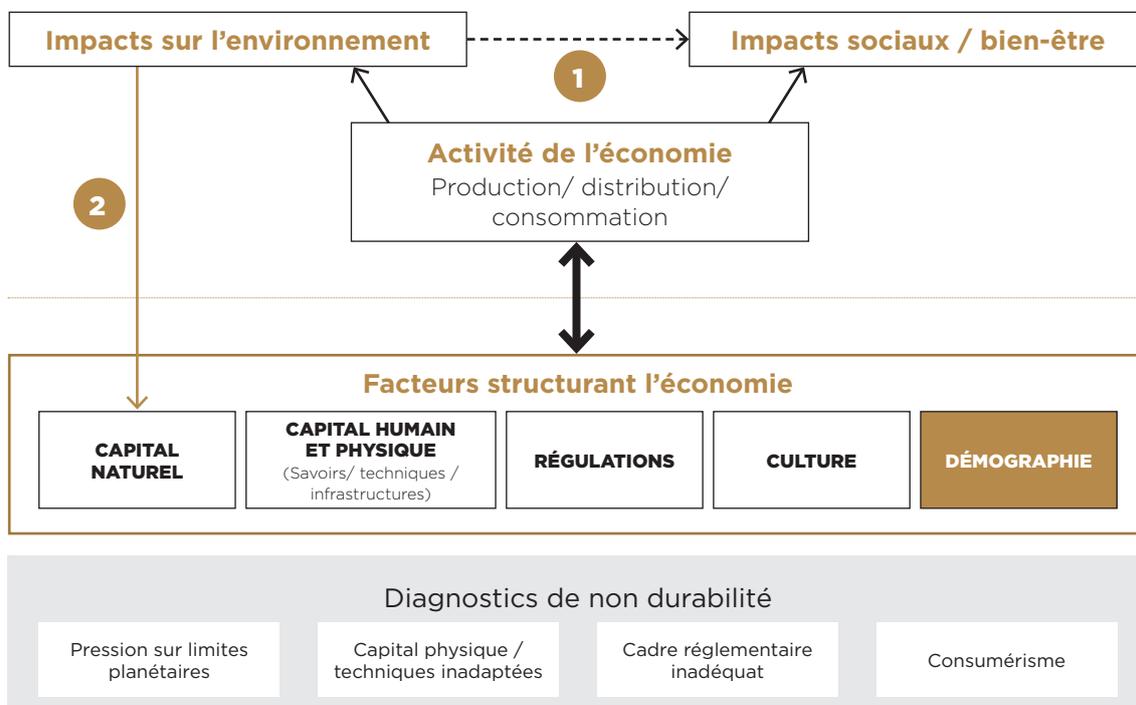
## 1.3. LA PROBLÉMATIQUE DE DURABILITÉ : APPROFONDISSEMENT DE L'ANALYSE

Comme rappelé ci-dessus, la problématique de durabilité provient d'une détérioration significative du « capital naturel ». S'il a existé un vif débat entre économistes sur le degré de substituable d'un type de capital à un autre, à savoir dans quelle mesure la destruction de capital naturel peut-être compensée par l'accumulation de capital humain et physique (bâtiments,

9. Voir par exemple la synthèse de Partha Dasgupta sur la question de biodiversité. Partha Dasgupta (2021) *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. Abridged Version. Londres, HM Treasury.

10. Par exemple, de nombreux acteurs du secteur financier se sont récemment engagés dans des démarches volontaires d'alignement de leurs activités avec une trajectoire Net-Zero, comme par exemple la *Net Zero Insurance Alliance*.

Figure 1. Penser l'économie de la durabilité



Notes : 1. La partie haute du schéma (au-dessus de la ligne en pointillé) correspond au champ d'étude classique de l'économie du bien-être qui se préoccupe de la manière d'organiser l'activité de l'économie afin d'optimiser le bien-être de la population. C'est dans ce cadre qu'a notamment été développé le concept d'externalité.

2. Les impacts de l'activité humaine sur l'environnement sont de deux types : (1) Certains impacts environnementaux sont problématiques en ce qu'ils affectent directement le bien-être de la population ; (2) d'autres posent un problème parce qu'ils érodent le capital naturel dont dépend l'activité économique ; ce sont les enjeux de durabilité.

machines, connaissances, technologies, savoir-faire, etc.), la position dominante aujourd'hui est que le maintien d'un certain niveau de capital naturel est essentiel pour l'activité de l'économie. Or, comme la pression sur l'environnement découle de l'activité de l'économie, et que celle-ci dépend de la structure de l'économie, la non-durabilité environnementale interroge l'adéquation des autres facteurs structurant l'économie dans la perspective d'atteindre l'objectif de durabilité. Sans entrer dans les détails ici, cette remise en question concerne par exemple :

- La possibilité de continuer à utiliser, et donc à rentabiliser, certains actifs (capital

physique) du fait de l'impact environnemental inhérent à l'utilisation de ces actifs. Les débats sur les *stranded assets* montrent ainsi qu'une partie du capital physique installé, loin de pouvoir substituer la détérioration du capital naturel, est rendu obsolète par les préoccupations environnementales ;

- Le besoin de faire évoluer le cadre réglementaire existant (exemple évident : absence de taxe carbone à un niveau suffisant) ;
- La culture consumériste qui domine dans les pays « riches » ou émergents et qui serait incompatible avec le respect des limites planétaires.

C'est pour cette raison qu'une trajectoire vers la durabilité requiert une transformation du modèle économique, c'est-à-dire une transformation des divers éléments qui composent la structure de l'économie.

#### 1.4. IMPACT DE L'ACTIVITÉ DE L'ÉCONOMIE SUR LA STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE

Activité et structure de l'économie sont, de manière évidente, en relation dialogique l'une avec l'autre, en ce sens qu'elles s'influencent mutuellement : la structure de l'économie conditionne l'activité de l'économie ; en même temps, l'activité de l'économie (l'ensemble des activités économiques) a un impact sur les éléments structurant l'économie.

Il est important de noter que l'influence exercée par les agents économiques sur la structure de l'économie est en partie inhérente à leur liberté : la liberté des individus de former leurs préférences, i.e. de définir pour eux-mêmes la manière dont ils souhaitent répondre à leurs besoins élémentaires (e.g. modes de mobilité, choix du régime alimentaire), façonne la culture ; et la liberté d'entreprendre et d'innover impacte le capital physique & humain ainsi que, indirectement, la culture.

Pour cette raison, dans une économie basée sur la liberté, l'État ne peut pas revendiquer le monopole d'influence sur la structure de l'économie. Cette influence partagée est d'autant plus réduite que des acteurs privés étrangers peuvent, même sans présence sur le sol national, influencer la structure de l'économie : les préférences des individus sont modelées par les médias mondialisés ; les stratégies de R&D des grandes entreprises prennent en considération un possible déploiement de leur futurs produits

ou services à l'échelle globale ; et les effets environnementaux sont également globaux.

Une évolution de la structure de l'économie, orientée dans une direction souhaitée, requiert donc un processus de responsabilisation collective qui implique les acteurs ayant une influence sur cette structure. L'État ne peut pas agir seul, autant pour des raisons de capacité que pour des raisons de légitimité, car il ne peut le faire sans empiéter de manière significative sur la liberté des individus et des agents économiques.

Enfin, une analyse même superficielle révèle l'importance relative du rôle que les entreprises doivent jouer dans ce processus, du fait de leur niveau d'influence élevé sur la structure de l'économie par rapport à celles des individus ou de l'État (cf tableau 1).

Cette influence comprend, outre les impacts environnementaux :

- l'impact du marketing et de la publicité sur les préférences des individus et les normes sociales ;
- les investissements des entreprises en R&D, ainsi qu'en infrastructures pour réduire les coûts de transaction et ainsi organiser les marchés ;
- l'influence des entreprises sur les réglementations, via leurs activités de lobbying et de création de réglementations de marché non-étatiques (régulations « douces »).

Tableau 1. Impacts relatifs des individus, des entreprises et de l'État sur les facteurs structurant de l'économie

Facteurs structurant l'économie	Individus	Entreprises	État
<b>Capital humain et physique</b>	Connaissances / technologie	Investissements massifs en R&D	Orientation de la R&D/ impact limité par mismatch entre politique nationale versus marchés globaux, en partie compensée par grands projets Européens + abandon des politiques industrielles
	Infrastructures visant à réduire les coûts de transaction	Exemple : entreprises en lead dans l'utilisation du numérique pour faciliter les échanges économiques (Amazon, Uber, etc.)	Traditionnellement un champ d'interventions étatiques (routes, chemins de fer, ports et aéroports, etc.)
<b>Régulations</b>	« Dures »	Soutien aux programmes politiques	Lobbying
	« Douces » (I.E. « Normes de marché »)		Domaine réservé, qui prend de plus en plus d'importance du fait de la déconnexion entre structure politique nationale et marchés globaux
<b>Culture</b>	Préférences des individus	Critique réflexive sur ses préférences	Investissements massifs dans la publicité
	Normes sociales	Implication dans l'évolution des normes sociales	Idem
			Quelques interventions surtout sur sujets de santé (campagnes de prévention)
			Action limitée à des obligations de transparence

## 1.5. LE NIVEAU DE RESPONSABILISATION SOCIÉTALE POUR LA DURABILITÉ

Aucun pays au monde – à l'exception peut-être de quelques pays d'Amérique Centrale – ne remplit aujourd'hui les conditions de durabilité, à savoir atteindre un haut niveau de développement humain tout en respectant, à sa juste part, les limites planétaires. Une évolution du modèle économique est donc requise, le long d'une trajectoire qui permettrait d'atteindre un état de l'activité de l'économie compatible avec les principes de durabilité<sup>11</sup>.

Nous portons une responsabilité collective, vis-à-vis des générations futures, à faire évoluer l'économie de cette manière. A la fin de son avant-propos au rapport éponyme, Gro Harlem Brundtland notait ainsi, en 1987 :

*La Commission a terminé sa tâche. Nous suggérons instamment un effort d'ensemble et de nouvelles normes de comportement à tous les niveaux et dans l'intérêt de tous. Ces changements dans les attitudes, les valeurs sociales et les aspirations sur lesquels notre rapport insiste avec vigueur, vont désormais dépendre de campagnes d'éducation intensives, de débats publics et de la participation de tous et chacun.*

Or, l'appel même à la responsabilité suggère que la responsabilisation des acteurs d'un pays à transformer collectivement l'économie vers la durabilité n'a rien d'évident. Depuis, la pratique a montré que cela est même très difficile à réaliser. Aussi Brundtland appelait-elle divers

acteurs de la société à participer à hausser ce niveau de responsabilisation :

*Dans ce but, nous en appelons aux groupes de citoyens, aux organismes non-gouvernementaux, aux institutions d'enseignement et à la communauté scientifique. Dans le passé, ils ont tous joué un rôle indispensable dans l'éducation du public et dans les changements de politique. Ils joueront maintenant un rôle toujours aussi crucial en guidant le monde sur une voie de développement qui soit durable, en posant les fondations de notre avenir à tous.*

Le corollaire du message de Brundtland est que sans responsabilisation de l'ensemble des acteurs, il ne peut y avoir de transformation de l'économie vers la durabilité.

Le niveau de responsabilisation des acteurs d'un territoire ou d'un pays est donc un troisième facteur – en plus de l'activité et de la structure de l'économie – que toute théorie d'évolution de la société vers la durabilité doit prendre en compte. Nommons ce troisième facteur le « niveau de responsabilisation sociétale » (pour la transformation de l'économie vers la durabilité). Cela englobe la volonté politique qui anime les responsables politiques, le niveau de responsabilisation des organisations économiques comme les entreprises, ainsi que celui des individus, en tant que citoyens ou en tant qu'acteurs économiques.

La théorie sur les facteurs qui déterminent le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité est bien moins établie que la

11. Faut-il rappeler que la direction et l'ampleur de l'évolution requise est, pour un pays comme la France, tout à fait inédite ?

théorie sur les facteurs structurant l'économie. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons toutefois en identifier les trois facteurs suivants.

### 1.5.1. La conception du futur

Le premier est le niveau de prise de conscience de la problématique de la durabilité, que nous pouvons caractériser selon la « conception du futur » qui prédomine au sein de la société.

La problématique de la durabilité ouvre le futur. Celui-ci ne peut plus s'écrire ou se penser comme la poursuite linéaire d'un progrès continu, car il est devenu dépendant de la manière dont nous allons gérer l'impact environnemental de l'activité de l'économie. Aujourd'hui, le futur s'écrit sous forme de scénarios, les publications du GIEC en fournissant un exemple parmi tant d'autres.

La diffusion auprès de la population et des responsables économiques et politiques de cette nouvelle manière de penser le futur est une étape importante pour hausser le niveau de responsabilisation sociétale. Car, comme l'a théorisé le philosophe Jean-Pierre Dupuy, faire prendre conscience du caractère catastrophique de certains scénarios est utile pour insuffler le désir et la volonté de s'engager dans l'avènement d'un scénario désirable, celui de la durabilité<sup>12</sup>.

### 1.5.2. La mobilisation des responsabilités

Un autre facteur significatif concerne la diffusion des responsabilités auprès de tous les acteurs. Le processus de responsabilisation survient suite à une interpellation ; mais tous les acteurs ne se sentent pas automatiquement visés par celle-ci. Un des messages clés que les 150 citoyens de la Convention Citoyenne pour le Climat souhai-

tèrent 'dire à la société française' est justement que tout un chacun doit être concerné :

*nous devons tous changer nos comportements en profondeur pour laisser à nos enfants et petits-enfants une planète viable. Il faut agir plus vite et plus fort que ce qui a été fait jusque-là (...) Les efforts ne pourront pas venir uniquement des autres. Citoyens, pouvoirs publics, acteurs économiques, ONG, il est nécessaire que nous soyons tous solidaires face à l'urgence climatique, en faisant de la justice sociale un des moteurs de la réflexion<sup>13</sup>.*

Le degré de mobilisation des différents acteurs, qui pourrait être mesuré, par exemple, par le pourcentage d'acteurs qui se sentent concernés, est donc un autre facteur significatif du niveau de responsabilisation sociétale.

### 1.5.3. L'acceptabilité sociale de la transition

Dernier facteur que nous considérons ici : l'acceptabilité sociale de la transition.

L'expression recouvre deux types d'acceptabilité : l'acceptabilité d'agir de manière responsable, et ainsi répondre à l'injonction qui nous est faite de nous comporter de manière responsable. Nous pouvons comprendre la nécessité d'agir, se sentir interpellés, et néanmoins choisir de ne pas agir. Cela peut être par pur égoïsme ; mais cela peut aussi résulter du fait que nous sommes soumis à des injonctions contradictoires.

Et puis l'acceptabilité de la transition mise en œuvre par l'ensemble de la collectivité et dont nous pouvons ressentir les conséquences.

12. Voir Jean-Pierre Dupuy (2002) Pour un Catastrophisme Eclairé. Seuil, Paris.

13. Convention Citoyenne pour le Climat (2020) Les Propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat. Paris. p. 9. <https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Convention/ccc-rapport-final.pdf>

L'histoire de la taxe carbone en France donne un exemple édifiant du problème d'acceptabilité sociale. A sa grande majorité la population française souhaite que le gouvernement agisse résolument pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Pour les économistes, la manière la plus efficace de faire cela est d'introduire une taxe carbone significative. Toutefois, le pouvoir politique a dû se résigner à ne pas la mettre en place devant l'opposition de la population. Afin que la dynamique de transformation de la structure de l'économie soit soutenable, il faut que la transition qu'elle engendre soit vécue de manière globalement positive par la population. Il ne peut y avoir de transformation soutenable dans le temps si la transition qu'elle engendre ne nourrit pas le processus de responsabilisation.

## 1.6. TRAJECTOIRES D'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ VERS LA DURABILITÉ

Nous pouvons maintenant modéliser l'évolution de l'économie comme la résultante des interactions entre ces trois grands facteurs – structure de l'économie, activité de l'économie, niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité.

Un premier modèle, schématisé par la figure 2a, correspond à ce que les auteurs du rapport Brundtland imaginaient : l'appel à la responsabilisation devait hausser le niveau de responsabilisation sociétale à un niveau suffisant pour entraîner une transformation de la structure de l'économie, qui entraînerait une évolution de l'activité de l'économie de manière à réduire ses impacts environnementaux.

Mais ce modèle-là est doublement incomplet : il néglige l'impact de l'activité de l'économie sur sa structure, ainsi que l'impact de l'activité de l'économie sur le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité. Or comme nous l'avons vu, l'impact de l'activité sur la structure

est significatif ; et comme nous le verrons plus bas, l'activité a aussi un impact possiblement important sur le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité. Il convient donc de considérer un modèle de transition qui prenne en compte ces interactions, comme schématisé par la figure 2b.

L'expérience de ces dernières décennies – le rapport Brundtland fut publié en 1987 ! – montre que le regard inquiet des scientifiques sur l'état du monde, et leurs multiples appels à la responsabilisation des acteurs, sont insuffisants pour hausser suffisamment le niveau de responsabilisation sociétale. Selon le modèle élargi, l'échec de nos sociétés à répondre au défi de la durabilité s'expliquerait alors par la double influence de l'activité économique sur la structure de l'économie : influence directe discutée dans la section précédente ; et influence indirecte via le niveau de responsabilisation sociétale.

Ainsi, le grand défi de la durabilité est d'imaginer et de mettre en mouvement un processus synergétique entre ces différentes dimensions. En particulier, il convient d'anticiper et de gérer efficacement la tension entre 1) la nécessité d'introduire des changements radicaux dans la structure de l'économie, et 2) le niveau de responsabilisation sociétale qui découlera en partie de ces changements via l'activité de l'économie. Le processus synergétique est activé quand l'évolution de l'activité de l'économie participe à rehausser le niveau de responsabilisation sociétale.

Figure 2a : Modèle d'évolution de l'économie vers la durabilité « simple »

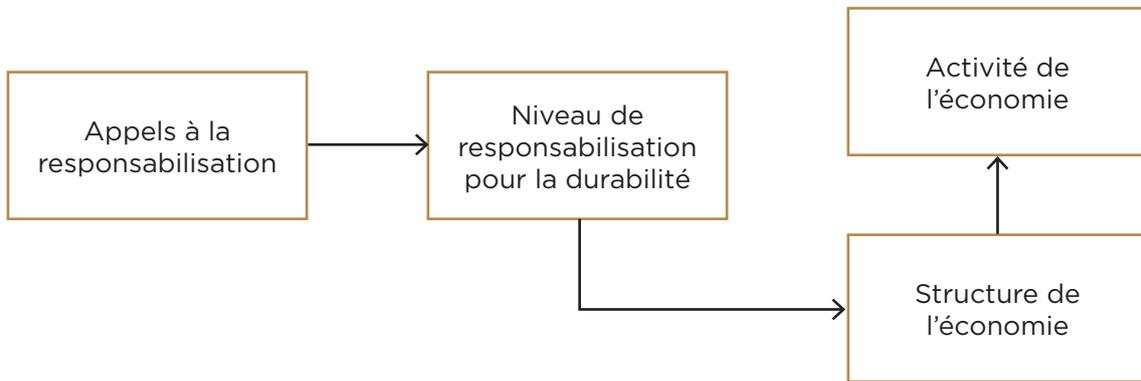
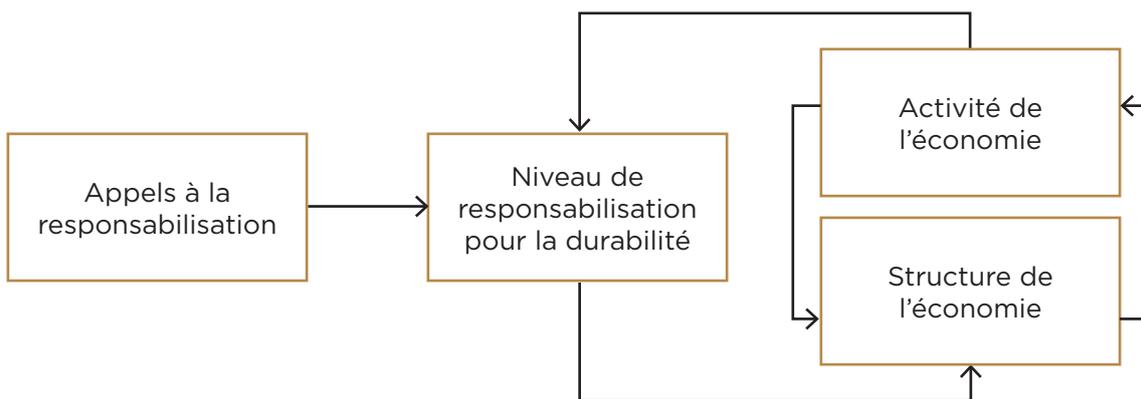
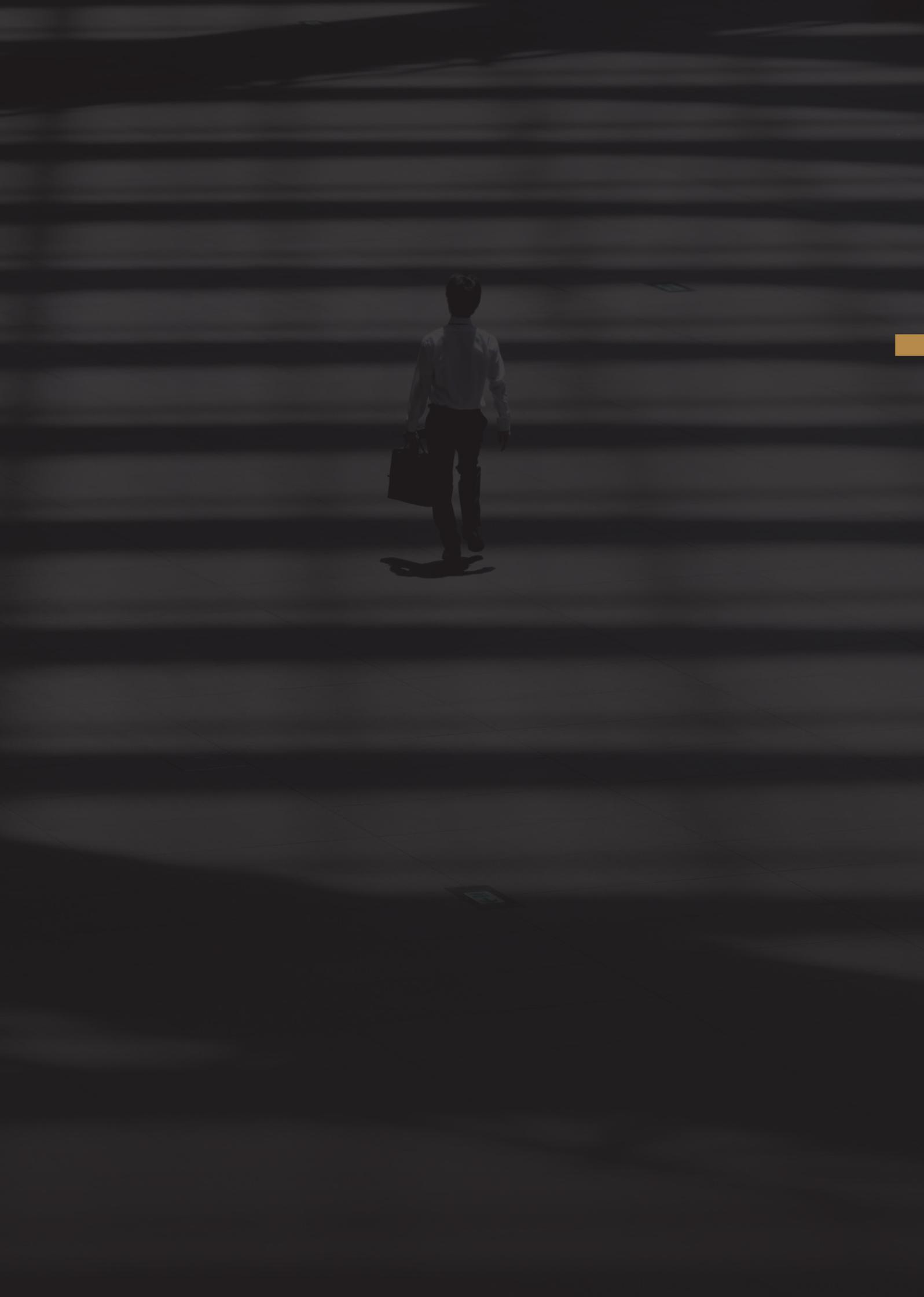


Figure 2b : Modèle d'évolution de l'économie vers la durabilité « élargi »





# 2.

## RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES : ORIGINES ET LIMITES DE LA RSE « CLASSIQUE »

### 2.1. LE CADRE LIBÉRAL DE RÉFÉRENCE

Les débats sur le rôle et la responsabilité sociale des entreprises sont anciens et ont accompagné le développement de l'économie depuis un siècle. Si les premières publications importantes sur le sujet datent du début des années 1930, la référence théorique incontournable est la position exprimée par Milton Friedman en 1962, et à nouveau dans un article devenu fameux en 1972. Pour Friedman, la seule responsabilité d'une entreprise est de maximiser ses profits. Michael Jensen, professeur à la *Harvard Business School*, élaborera ensuite cette position dans une série d'articles académiques influents publiés à partir de 1975<sup>14</sup>.

Rappelons donc les principaux éléments qui fondent cette position.

Dans une économie libre, c'est-à-dire non administrée par la puissance publique, l'activité de l'économie est la résultante des actions d'une

myriade d'acteurs – consommateurs, investisseurs, entreprises de toutes tailles – qui agissent selon les possibilités et les incitations définies par la structure de l'économie.

Les philosophes politiques et les économistes libéraux soutiennent que la responsabilité de l'État est de définir le cadre réglementaire de l'activité de l'économie (réglementation sur le droit de propriété et la création d'entreprise, régulations des effets externes de l'activité économique, ...) et que, dans le cadre institutionnel ainsi posé, les acteurs économiques sont libres de poursuivre leur propre intérêt.

Quel est alors l'objectif que devrait poursuivre les entreprises ? Les économistes abordent cette question en prenant comme objectif de référence l'optimisation de l'allocation des ressources au sein de l'économie afin de répondre au mieux aux besoins des individus. Pour y répondre, ils posent un cadre théorique ayant deux caractéristiques principales : il est statique au sens qu'il

14. Cela est le cas non seulement de travaux académiques, mais des discussions proches des politiques publiques. Voir le rapport Notat Sénard tout orienté à proposer une alternative à la financiarisation excessive, à leurs yeux, de l'entreprise.

ne prend pas en compte la relation d'influence mutuelle entre activité et structure de l'économie ; il suppose une économie idéale dans laquelle les marchés fonctionnent correctement, au sens qu'il n'existe aucune défaillance de marché<sup>15</sup>. De ce cadre théorique découle la proposition que c'est en visant à maximiser ses profits qu'une entreprise contribue au mieux à l'intérêt de la société dans son ensemble<sup>16</sup>.

Les deux caractéristiques de ce modèle appellent quelques commentaires.

### 2.1.1. Cadre statique

Nous avons vu que pour penser la problématique de la durabilité, nous devons prêter attention à l'interaction entre l'activité et la structure de l'économie.

Par contraste, le cadre de l'économie néo-classique qu'utilisent Friedman puis Jensen est focalisé sur l'activité de l'économie. La structure de l'économie, et donc l'interaction entre l'activité et la structure, sont en dehors du périmètre de leur réflexion (en termes plus techniques, on dit que ces facteurs sont exogènes au modèle). Ainsi le cadre ne prête aucune attention à l'innovation ; il suppose que l'Etat a toute latitude pour intervenir pour le bien commun, en dehors de toute influence de l'activité de l'économie ; et les

préférences des consommateurs sont figées et déterminent ainsi la production des biens et services (principe de « souveraineté du consommateur » ou *consumer sovereignty*).

Ces hypothèses étaient justifiées par rapport au but alors visé : élaborer un modèle permettant de clarifier les vertus théoriques des marchés et le rôle des entreprises en leur sein<sup>17</sup>. Mais elles perdent leur pertinence quand il s'agit d'analyser la possible contribution des entreprises à la transformation de l'économie<sup>18</sup>.

### 2.1.2. Absence de défaillance de marché

Il n'est pas nécessaire de rentrer ici dans les détails de la théorie économique sur la défaillance des marchés ; il suffit juste d'en préciser la fonction dans les débats sur la responsabilité sociale d'une entreprise.

La question centrale est de savoir dans quelle mesure il est socialement légitime qu'une entreprise (ou tout autre acteur économique) fasse « du mal » à un autre acteur. Répondre « jamais » ne peut pas être correct, car les activités et transactions économiques requièrent de prendre des décisions qui nuisent à autrui : augmenter les prix de produits nuit aux consommateurs ; fermer une activité nuit aux personnes qui y étaient employées ; innover nuit aux concurrents ; etc.

15. Sans entrer dans les détails ici, rappelons que les deux grands théorèmes de l'économie du bien-être sur l'efficacité des marchés (sous certaines conditions) se basent dans un cadre statique.

16. Voir notamment Milton Friedman (1962): "The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labor leaders have a "social responsibility" that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members. This view shows a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. **In such an economy, there is one and only one social responsibility of business -- to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game**, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud. Similarly, the "social responsibility" of labor leaders is to serve the interests of the members of their unions. It is the responsibility of the rest of us to establish a framework of law such that an individual in pursuing his own interest is, to quote Adam Smith again, "led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention" Friedman, Milton (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University Of Chicago Press.

17. John Kenneth Galbraith, professeur à Harvard, s'emploiera à critiquer la capacité de l'économie néo-classique à expliquer le fonctionnement de l'économie américaine en remettant en cause les deux dernières hypothèses.

18. Cette négligence a évidemment d'autres conséquences que nous mentionnons en passant ici. Une est de nourrir l'illusion que l'État, et les citoyens via les institutions démocratiques, aurait la capacité entière et souveraine de structurer l'économie, puisque cette structure est atrophiée aux seules régulations. Une des causes de la crise de la démocratie contemporaine : cet écart entre le discours et l'emprise toujours réduite de l'Etat (et donc de la démocratie) sur la structure de l'économie et donc sur l'activité de l'économie et l'expérience que les personnes en font. Une autre est de réduire le champ des régulations étatiques à l'organisation des marchés et à la gestion des externalités, négligeant la régulation de l'impact des acteurs économiques sur la structure de l'économie.

Ronald Coase, récipiendaire du Prix Nobel d'Économie, avait d'ailleurs remarqué dans son article classique sur les défaillances de marché que *'[n]othing could be more "anti-social" than to oppose any action which causes any harm to anyone'* (1960 : 18)<sup>19</sup>.

La compétition sportive nous offre une bonne analogie. Un boxeur a le droit de faire mal à son adversaire sur un ring de boxe, c'est même son objectif ; mais il n'a pas le droit de se servir de ses poings en dehors du ring.

Le même principe est appliqué au monde économique : faire du mal à un concurrent sur un marché bien organisé est légitime ; nuire à autrui en exploitant des défaillances de marché ne l'est pas, ou pas automatiquement. L'identification de défaillances de marché devient donc un moyen, et même un préalable, pour mettre en question la légitimité sociale d'une action économique qui nuit à autrui.

## 2.2 LE CADRE CLASSIQUE DE LA RSE

### 2.2.1. L'origine

Le cadre conceptuel de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui prédomine aujourd'hui fut élaboré au milieu des années 1990s, dans un double contexte historique bien particulier :

1. l'émergence de la problématique de la durabilité suite à la publication du rapport Brundtland en 1987 et à la tenue du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 ;
2. l'accélération de la mondialisation économique après la chute du Mur de Berlin (1989), la clôture des négociations sur le commerce mondial de l'Uruguay Round (1992) et la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (1995).

Pour rappeler quelques étapes clés : Jon Elkington publie en 1997 *Cannibals with Forks* qui popularise le concept de Triple Bottom Line et l'idée que la performance de l'entreprise doit être évaluée dans trois dimensions – environnementale, sociale et économique – plutôt qu'une seule (l'économique) ; la *Global Reporting Initiative* (GRI) est créée la même année et développe les premiers standards de reporting extra-financier, reprenant cette structure tri-dimensionnelle ; le Pacte Mondial des Nations Unies est lui créé en 2000, et la même année l'OCDE révisé ses « principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », initialement élaborés en 1976.

Pourquoi l'entreprise doit-elle subitement assumer une responsabilité sociale et améliorer volontairement ses impacts sur la société ? Dans un contexte où dominait le principe que la seule responsabilité de l'entreprise était de maximiser ses profits (ou sa valeur actionnariale), répondre à cette question supposait de mettre à jour un défaut dans la vision néo-classique incarnée par M. Friedman.

Le défaut qui fut identifié est l'existence de défaillances de marché combinée à la défaillance de l'Etat à les adresser. L'économie réelle comporte une multiplicité de défaillances de marchés : des externalités, i.e. des effets négatifs engendrés par des activités économiques non régulées par les marchés ou la réglementation (pollutions, etc.) ; ou encore des asymétries d'informations entre différents acteurs économiques, comme par exemple entre une entreprise et ses clients sur la qualité des produits. Or, si l'Etat n'intervient pas alors qu'il existe des défaillances de marché avérées, la question de la responsabilité des entreprises se pose à nouveau. C'est l'idée centrale de la RSE

19. Coase, Ronald H. (1960) 'The problem of social cost', *Journal of Law and Economics* 3 pp. 1-44

classique : l'entreprise ne peut pas abandonner toute responsabilité pour l'impact de ses actions du fait qu'il incombe à l'Etat de mettre en place les régulations adéquates pour résorber les défaillances de marché. Le manque d'action de l'Etat renvoie l'entreprise à ses propres responsabilités, plus précisément à sa responsabilité pour la manière parfois illégitime dont elle heurte certaines personnes ou groupes.

Le lien avec les conséquences de la mondialisation économique est évident. Celle-ci réorganisait la production au niveau mondial vers des pays dont la capacité ou la volonté de l'Etat à imposer des règles de marché sont relativement faibles. De fait, toutes les grandes campagnes conduites par des ONGs contre les multinationales dans les années 1990 et qui ont stimulé le développement de la RSE classique comme gestion du risque de réputation, visaient l'exploitation par des grandes multinationales de défaillances de marchés : sur la promotion de lait infantile comme alternative à l'allaitement (Afrique du Sud), les conditions de travail dans les *sweatshops* du textile en Asie du Sud et du Sud Est, la pollution des pétroliers dans le Golfe de Guinée, etc.

Le lien avec la dégradation de l'environnement est aussi clair, puisque beaucoup de ces dégradations (mais pas toutes) résultent d'externalités, et que la pollution est l'exemple paradigmatique d'externalités dans les livres d'économie. De là le fait que la RSE classique fait souvent référence au développement durable. Mais ce rapprochement théorique est fallacieux : car les théories économiques du développement durable – qui visent, comme nous l'avons vu ci-dessus, à la préservation du capital naturel dans le temps – diffèrent de la théorie des externalités (respectivement flèches 2 et 1 dans la figure 1).

**Ainsi, la RSE classique, en prenant comme base théorique l'existence de défaillances de marché plutôt que la remise en cause de la nature statique du cadre économique de référence, tend à responsabiliser les entreprises pour leurs nuisances plutôt qu'à les inciter à contribuer à l'avènement de la durabilité.**

### 2.2.2. La nature de la responsabilité

Le fait même que la RSE soit pensée comme l'auto-régulation par les entreprises de leurs impacts négatifs illégitimes (car liées à des défaillances de marché) sur certaines personnes ou sur l'environnement renvoie à un concept bien précis de responsabilité – la responsabilité par imputation, i.e. le fait d'être tenu pour responsable de l'impact de ses actions. Il s'agit en effet d'adresser le problème « éthique » lié au fait qu'un acteur nuise à un autre acteur de manière illégitime, car l'effet se produit en dehors de tout cadre réglementaire. Et cette responsabilité-là doit s'assumer « en solitaire », pour reprendre l'expression de François Vallaëys.

La nature de cette responsabilité se lie directement au concept de partie prenante, défini comme tout groupe ou personne qui peut impacter, ou est impacté par les activités de l'entreprise : ses clients, collaborateurs, fournisseurs, investisseurs, ou les collectivités locales dans lesquelles elle opère<sup>20</sup>. La RSE classique, qui vient de la théorie économique, va alors logiquement se rapprocher des théories de management qui conçoivent le rôle de l'entreprise comme étant au service de l'ensemble de ses parties prenantes, et non pas juste de ses actionnaires (*stakeholder* versus *shareholder capitalism*).

20. Selon la définition classique de Freeman (1984) : a stakeholder is "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organizations objectives (pp.46)" Freeman, R. Edward (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Ces dernières années cette convergence s'est accélérée. En 2019, 181 grands patrons américains organisés au sein de la Business Roundtable prirent l'engagement d'œuvrer pour toutes leurs parties prenantes, clients, collaborateurs, fournisseurs, communautés locales où ils opèrent, et actionnaires<sup>21</sup>. En 2020, le World Economic Forum publiait, en réponse à une sollicitation de l'International Business Council, le rapport *Measuring Stakeholder Capitalism : Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* présentant une liste d'indicateurs pour objectiver la performance des entreprises en faveur de leurs parties prenantes<sup>22</sup>. Parmi ces indicateurs, plusieurs sont empruntés à la Global Reporting Initiative d'inspiration RSE classique.

### 2.2.3. Définitions

La définition de la RSE classique la plus précise dans la perspective théorique que nous venons de présenter est celle de Michael Hopkins, professeur et consultant :

*Corporate Social Responsibility is a process that is concerned with treating the stakeholders of a company or institution ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating key stakeholders in a manner deemed acceptable according to international norms' (Hopkins 2014: 1)<sup>23</sup>*

Toutefois, d'autres définitions plus connues, émanant de grandes organisations, portent une ambition plus large.

La Commission Européenne définit la RSE comme «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>24</sup>; l'*International Standard Organisation*, dans son ISO 26000 dédié à la RSE, la définit comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Toutefois ces définitions plus larges ne s'appuient pas sur une clarification conceptuelle de la raison pour laquelle une entreprise devrait assumer une responsabilité sociale autre que celle liée aux défaillances de marché que nous avons exposées ci-dessus. Aussi ces définitions sont-elles sources de confusion, et véhiculent l'idée erronée que la RSE classique constituerait la contribution d'une entreprise à l'avènement de la durabilité.

## 2.3. LIMITES DU MODÈLE DE LA RSE CLASSIQUE POUR LA DURABILITÉ

Le modèle classique de la RSE comme internalisation volontaire par les entreprises d'externalités négatives dérive d'une analyse de l'économie

21. Voir <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

22. Le rapport est disponible ici : <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>.

23. Hopkins, Michael (2014) "What is CSR All About?", *Aspirare*, 1 (1), pp. 1-21.

24. Commission Européenne (2011) "Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Bruxelles.

dans un cadre statique. Il est donc paradoxal que la RSE ait pu également être présentée comme la réponse des entreprises à un défi – la durabilité – dont l'enjeu principal est la *transformation* de l'économie.

En d'autres termes : alors que l'enjeu de la durabilité est un enjeu de justice entre générations, le modèle classique de RSE a été développé pour penser la relation, et les responsabilités, entre parties prenantes d'une entreprise au sein d'une même génération. Or l'extension de ce modèle pour y intégrer l'intérêt des générations futures ne fonctionne pas bien, voire pas du tout.

### 2.3.1. Les générations futures sont-elles une partie prenante de l'entreprise ?

Considérons la problématique du climat pour mettre en lumière les limites du modèle de RSE classique à prendre en compte les intérêts des générations futures.

La RSE classique traite les émissions de CO<sub>2</sub> comme des externalités. L'entreprise aurait ainsi une « responsabilité par imputation » à réduire autant que possible ces émissions. Mais deux questions surgissent immédiatement : responsabilité vis-à-vis de quelle partie prenante ? Et de quel tort l'entreprise serait-elle responsable ?

La partie prenante impliquée est en fait insaisissable. Répondre « tous les habitants du monde, d'aujourd'hui et de demain » ou encore « les générations futures » vide de sa substance le concept de partie prenante comme interlocuteur privilégié d'une entreprise. Si tout le monde est partie prenante, alors l'interlocuteur légitime de l'entreprise sont les responsables politiques qui représentent l'ensemble de la population.

De fait, les « générations futures » ne sont pas mentionnées dans les listes de parties prenantes

usuelles, ni dans des déclarations comme celle de la Business Roundtable américaine de 2020. Le sujet est même délaissé par les universitaires, comme s'en étonnaient les auteurs d'un article académique récent sur le sujet : « *Despite the centrality of the topic for the debate on sustainability, future generations have largely been ignored by business ethics* »<sup>25</sup>.

Autre difficulté : la notion d'« impact » qui définit une partie prenante renvoie à l'existence d'un lien de cause à effet. L'établissement de ce lien fonde le concept de responsabilité (par imputation) qui relie l'entreprise à ses parties prenantes.

Or, dans le cas du climat, il est impossible d'établir un lien de cause à effet entre les émissions de GES d'une entreprise, et les conséquences du changement climatique pour des personnes particulières. Aucune entreprise, même celles qui émettent le plus de GES, n'a d'impact direct sur le climat. L'impact ne provient que de l'accumulation de GES par une multiplicité d'acteurs.

Le philosophe Michel Bourban, dans son ouvrage *Penser la Justice Climatique*, écrit ainsi :

*la conception classique du principe de non-nuisance ne suffit plus à rendre compte des multiples manières dont nos actions causent du tort à autrui. Le changement climatique entre dans la catégorie des « nouvelles nuisances » : il représente une nuisance agrégative composée des effets cumulés des actions d'un très grand nombre d'agents qui n'ont aucune intention de nuire à autrui. Si les émissions individuelles des Américains, des Européens, des Chinois et des Indiens sont (quasiment) inoffensives, une fois qu'elles s'additionnent aux émissions*

25. Daniel Arenas, Pablo Rodrigo (2016) « On Firms and the Next Generations: Difficulties and Possibilities for Business Ethics Inquiry », *Journal of Business Ethics*, 133 (1), pp. 165-178

*anthropiques de gaz à effet de serre déjà présentes dans l'atmosphère, elles contribuent à causer des dommages à des personnes pouvant se trouver de l'autre côté du globe et à des personnes n'existant pas encore. Aucune action individuelle n'est la cause unique du mal ; cependant, chacune d'elle participe à l'émergence d'un effet nuisible. Les violations des droits humains causées par les activités émettrices sont alors systémiques : elles sont le produit des effets cumulés à la fois des actions individuelles et des institutions sociales qui ne sont pas à elles seules la cause du tort<sup>26</sup>.*

Ainsi, la problématique climatique nous amène à considérer la responsabilité d'une entreprise de manière tout à fait différente de ce que propose le modèle classique de la RSE<sup>27</sup>. Plus largement, elle suggère qu'il existe une différence de nature entre les impacts d'une entreprise sur ses parties prenantes (immédiates), et l'impact d'une entreprise sur la structure de l'économie.

### 2.3.2. Qui défend les intérêts des générations futures ?

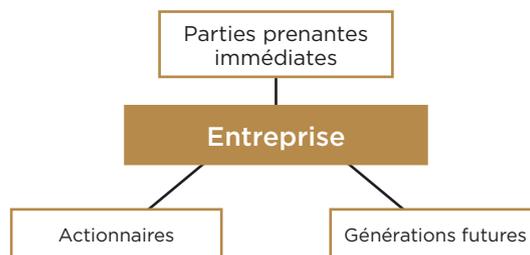
La RSE s'est construite en partie pour prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise, en opposition à l'idée que l'entreprise est au seul service de ses actionnaires (*stakeholder vs shareholder capitalism*). La consultation des parties prenantes, de manière ad hoc ou de manière plus

régulière dans des comités dédiés, est donc devenu un passage obligé pour le développement de stratégies RSE.

De manière générale, la conduite pratique de ces exercices révèle rapidement l'existence de dissensions entre parties prenantes. Chaque partie prenante exprime diverses attentes qui sont en partie divergentes entre elles : attentes économiques (par exemple, baisse du prix des produits vs hausse des salaires) ; attentes en termes de reconnaissance et d'être considéré avec respect (e.g., pas de fraude, etc.) ; et attentes éthiques à ce que les autres parties prenantes soient également considérées avec respect. Toute entreprise doit trouver un juste équilibre entre ces différentes attentes.

Imaginons maintenant qu'un proxy, par exemple une organisation non-gouvernementale, représente les intérêts des générations futures et se préoccupe de l'influence de l'entreprise sur la structure de l'économie. L'entreprise devra donc maintenant trouver un juste équilibre entre les revendications ou attentes de 3 catégories de « parties prenantes » : les actionnaires, les (autres) parties prenantes immédiates de l'entreprise, et ce représentant des générations futures.

Figure 3 :



26. Michel Bourban (2018) *Penser la Justice Climatique*. Paris : Presses Universitaires de France. pp. 90-91

27. La Net Zero Initiative, pilotée par le Shift Project avec le soutien de plusieurs grandes entreprises, abonde en ce sens. En remettant en cause l'idée même de neutralité carbone au niveau d'une entreprise, cette initiative a de fait remis en question l'idée simpliste que la contribution d'une entreprise à la transition vers une économie bas-carbone pouvait se limiter à « internaliser les externalités », i.e. à réduire ses propres émissions de GES. Par contraste, cette contribution se déploie dans trois dimensions : la réduction des GES dans son périmètre immédiat d'influence ; le fait d'aider les autres à réduire leurs émissions ; et le développement de puits à carbone. Voir Carbone 4 (2020) *Net Zero Initiative. A Framework for Collective Carbon Neutrality*. Paris. <https://www.carbone4.com/wp-content/uploads/2020/04/Carbone-4-NZI-Guidelines-april-2020-2.pdf>

Or il n'y a pas de raison de penser, a priori, qu'une convergence de point de vue sur ce que devrait faire l'entreprise puisse aboutir entre ces trois groupes. Pour simplifier au risque de la caricature : alors qu'au niveau de la société dans son ensemble, la génération présente est incapable de prendre dûment en considération l'intérêt des générations futures, sur quelle base imaginer qu'au niveau d'une entreprise les actionnaires et les autres parties prenantes immédiates prendraient alors en considération l'impact de l'entreprise sur les générations futures ? Au contraire, ne faut-il pas s'attendre, comme au niveau de la société dans son ensemble – où la poursuite de la croissance sans considération pour les générations futures permet de réconcilier des intérêts sociaux opposés – que les parties prenantes s'accordent sur le dos des implications de long-terme sur la qualité de la structure de l'économie ?

Le modèle de la RSE classique pose un cadre de dialogue entre les actionnaires et les autres parties prenantes immédiates de l'entreprise. Mais aucun élément de ce modèle n'inscrit ce dialogue dans une relation de responsabilité vis-à-vis des générations futures. Le capitalisme des parties prenantes (*Stakeholder capitalism*) promet de réconcilier les parties prenantes d'une entreprise autour d'un projet commun ; mais il n'offre aucune garantie de responsabilité vis-à-vis des générations futures. Comme l'écrit le philosophe François Vallaëys, « il n'y a pas de relation nécessaire entre satisfaction des intérêts des parties prenantes et promotion du développement soutenable, des biens publics mondiaux ou de l'intérêt général » (*ibid*, p. 30). C'est d'ailleurs pour cette raison que la norme ISO 26000 distingue les intérêts des parties prenantes de ceux de la société. Selon cette norme, l'entreprise doit considérer ses impacts

sur les parties prenantes ET sur la société dans son ensemble dans une perspective de durabilité – ce qui rend le cadre conceptuel sous-jacent quelque peu confus.

### 2.3.3. Quel potentiel de diffusion de la RSE via l'exemple ?

Examinons plus directement maintenant l'idée selon laquelle la RSE pourrait transformer l'économie vers la durabilité en diffusant les bonnes pratiques d'internalisation (volontaire) des externalités. Dans ce cas, l'activité de l'économie pourrait évoluer sans changement de sa structure légitimant ainsi la non prise en considération de l'influence des entreprises sur la structure de l'économie dans le modèle de la RSE classique. Et cette idée s'insère aisément dans la conception d'évolution de l'économie vers la durabilité que nous avons qualifiée de « simple » (cf. figure 2a).

Il faut ici rappeler que les entreprises évoluent dans un contexte concurrentiel qui limite, en partie, leur capacité à agir de manière responsable (au sens de la RSE classique). La prise en considération par l'entreprise de ses impacts sociaux et environnementaux engendre des coûts additionnels qui peuvent nuire à sa compétitivité sur ses différents marchés.

La réponse usuelle à cette objection est que la performance RSE peut-être source de différenciation et de performance économique pour une entreprise, quand les parties prenantes de l'entreprise (notamment ses clients et ses employés) expriment des attentes éthiques (et non pas juste économiques), ou encore quand elle anticipe une évolution de la régulation. Le fameux business case de la RSE repose donc sur des éléments structurants l'économie – les préférences des parties prenantes (culture) et les régulations<sup>28</sup>. Cette RSE-là n'est pas éthique,

28. Voir, par exemple, Amalric, Franck and Jason Hauser (2005) 'Economic drivers of corporate responsibility activities', *Journal of Corporate Citizenship*, 20: 27-38.

mais juste de la bonne gestion d'entreprise. Il s'ensuit que la diffusion horizontale de bonnes pratiques de RSE est contrainte soit a) par un déficit de bonne gestion des entreprises, ou b) par un manque de responsabilisation des parties prenantes ou de l'Etat. L'hypothèse a) étant peu crédible sur le moyen-terme dans un contexte concurrentiel intense qui force les entreprises à s'améliorer continûment, reste donc l'hypothèse b), la plus crédible, à la fois pour ces raisons théoriques que pour des raisons empiriques.

Mais on aboutit alors à une contradiction : dire que la diffusion de bonnes pratiques de RSE dépend des attentes éthiques des parties prenantes ou de la mise en place de nouvelles réglementations signifie qu'elle dépend de facteurs

structurant l'économie. On retombe ainsi sur la question que l'hypothèse dont nous sommes partis – la possibilité de transformer l'économie via la diffusion des bonnes pratiques – devait permettre d'éviter, à savoir la question sur l'influence des entreprises sur la structure de l'économie (directement ou indirectement via le niveau de responsabilisation sociétale).

Bref, l'idée que l'économie sera transformée via l'adoption volontaire de bonnes pratiques de RSE par les entreprises les unes après les autres est inopérante dans un contexte concurrentiel, car la capacité des entreprises à adopter ces pratiques est en fait dépendante de la structure de l'économie.



# 3.

## CONTRIBUTIONS D'UNE ENTREPRISE À L'AVÈNEMENT DE LA DURABILITÉ

Nous avons vu, dans l'introduction, que le modèle classique de RSE ne permet pas d'éclairer un certain nombre de dilemmes auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées face au défi de la durabilité, ni de rendre compte des pratiques les plus innovantes en la matière. La raison de ces insuffisances est que le cadre dans lequel ce modèle a été développé ne considère pas l'interaction entre activité et structure de l'économie, alors que cette interaction est au cœur même de la problématique de durabilité.

Comme alternative, nous défendons l'idée que la réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises en matière de durabilité doit se focaliser sur la contribution qu'une entreprise peut apporter à la transformation de l'économie. Cette responsabilité dérive du constat que l'enjeu de durabilité requiert une transformation de la structure de l'économie, et que cette transformation ne peut pas advenir sans l'implication des agents qui ont une influence sur cette structure, dont les entreprises.

Afin d'explicitier le contenu de cette responsabilité, nous prenons comme référence la conception du processus d'évolution de la société vers la durabilité présentée en section 1, et esquissée dans la figure 2b.

On en déduit que la responsabilité sociale d'une entreprise (à contribuer à l'avènement de la durabilité) se divise en deux grandes catégories, chacune comprenant un certain nombre de thématiques :

1. Contribuer à hausser le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité
  - Contribuer à ouvrir le futur
  - Contribuer à responsabiliser l'ensemble des acteurs
  - Contribuer à rendre la transition socialement acceptable
2. Contribuer à transformer la structure de l'économie
  - Réduire l'impact négatif / augmenter l'impact positif de ses activités sur le capital naturel

- Contribuer au développement du capital humain et physique aligné avec l'enjeu de durabilité
- Contribuer à l'évolution des régulations en faveur de la transition
- Contribuer à l'évolution culturelle requise pour la durabilité

Nous allons parcourir le type d'engagements qu'une entreprise pourrait prendre pour chacune de ces thématiques. Toutefois notre objectif ici n'est pas d'élaborer une liste exhaustive. Il est plutôt d'établir la pertinence de ces thématiques en montrant qu'elles éclairent soit des attentes sociétales en matière de responsabilité sociale d'entreprise, soit des initiatives prises par les entreprises en faveur de la durabilité qui sont difficilement explicables dans le cadre de la RSE classique. L'ensemble fournit donc un cadre conceptuel solide pour le développement de stratégies de contribution à l'avènement de la durabilité.

Au fil de l'eau nous remarquerons que les standards RSE dominants ne prêtent pas, ou peu, attention aux enjeux identifiés – pour les raisons théoriques que nous avons exposées ci-dessus.

Mais avant cela, commençons par quelques remarques sur la nature de la responsabilité mise en mouvement ici.

### 3.1. LA RESPONSABILITÉ PAR MISSION

L'impact des entreprises sur le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité, ou encore sur la structure de l'économie, est important (voir tableau 1) mais bien plus diffus que les impacts directs pour lesquels l'entreprise doit assumer une « responsabilité par imputation ». A de rares exceptions près, les entreprises

n'impactent pas directement la structure de l'économie ; elles la façonnent collectivement sans qu'aucun des acteurs ne poursuive de dessein précis.

La philosophe américaine Iris Marion Young a montré qu'il existe une forme de responsabilité liée au fait que la structure de la société, et de l'économie en particulier, pouvait engendrer des formes d'injustice, sans qu'aucun acteur en particulier ne puisse être considéré comme responsable (au sens de responsabilité par imputation) de ces injustices<sup>29</sup>. Cette autre forme de responsabilité consiste à assumer une certaine responsabilité pour faire évoluer la structure de l'économie dans une direction souhaitable. Appelons-la, suivant François Vallaeys, « responsabilité par mission ».

Alors que la responsabilité par imputation concerne les impacts sociaux et environnementaux directs, avérés, de l'entreprise, la responsabilité par mission concerne les contributions potentielles d'une entreprise au développement de la capacité sociétale de transformation de l'économie et à la transformation de la structure de l'économie.

L'exercice de la responsabilité par imputation, éthique, se heurte à l'intérêt économique immédiat des agents économiques ; l'exercice de la responsabilité par mission se heurte, par contraste, au syndrome du passager clandestin qui tend à saper toute action collective : puisqu'une multiplicité d'acteurs contribue à la structuration de l'économie, et même si l'entreprise a un intérêt bien compris à ce que la structure de l'économie évolue, n'est-il pas tentant pour chacun d'échapper à sa propre responsabilité en attendant de bénéficier de l'action des autres ?

29. Iris Marion Young (2011) *Responsibility for Justice*. Oxford : Oxford University Press.

Toutefois, il existe un grand nombre d'exemples d'actions collectives qui fonctionnent grâce à la responsabilisation des acteurs et malgré la tentation du passager clandestin : la participation à des élections démocratiques ; la collecte de sang basée sur le volontariat ; la gestion collective de ressources naturelles ; etc. Ces exemples démontrent que la poursuite de l'intérêt individuel (le syndrome du passager clandestin) n'est pas un obstacle insurmontable à l'émergence et au développement de processus de responsabilisation collective, et peut être compensé par l'élaboration de normes d'engagement.

C'est dans cette perspective que l'on peut comprendre l'engagement récent d'un grand nombre d'entreprises dans la lutte contre le changement climatique, notamment dans le cadre d'initiatives collectives comme les diverses alliances Net-Zero du secteur financier<sup>30</sup>.

### 3.2. CONTRIBUER À HAUSSER LE NIVEAU DE RESPONSABILISATION SOCIÉTALE POUR LA DURABILITÉ

Les entreprises peuvent participer de multiples manières au processus de responsabilisation collective requis pour transformer la structure de l'économie en influençant d'autres acteurs. La réglementation Européenne sur la finance durable, via la transparence, vise d'ailleurs à faire des transactions économiques des vecteurs de responsabilisation, alors même que par le passé l'extension des marchés a été critiqué pour son effet déresponsabilisant.

#### 3.2.1. Contribuer à ouvrir le futur

Les entreprises, du fait de leur pouvoir de communication élevé, ont un rôle à jouer dans la prise de conscience par la population que la non-durabilité des économies ouvrent le futur.

Signe de cela, il a été reproché à certaines d'entre elles de nier la problématique de durabilité, en finançant des pseudo-scientifiques, des *think tanks* ou encore des colloques avec l'objectif de mettre en doute l'existence même du changement climatique ou de la responsabilité des activités humaines sur ce changement<sup>31</sup>.

Depuis lors, les choses ont significativement évolué. En soutenant l'Appel de Paris sur le climat, ou encore en signant la Business Ambition for 1,5°C, plusieurs centaines de très grandes entreprises reconnaissent 1) la réalité du changement climatique, 2) la responsabilité de l'activité humaine dans ce changement, et 3) que le futur désirable est un scénario qui maintienne la hausse des températures significativement en deçà de 2°C<sup>32</sup>. Ce n'est pas le moindre des accomplissements de l'Accord de Paris que d'avoir ainsi élaboré le scénario du futur qui s'est graduellement imposé comme le seul désirable.

Dans le même esprit, quand l'Oréal se donne comme objectif de « Transformer notre activité et l'inscrire dans les limites planétaires », elle cautionne et contribue à diffuser les travaux du *Stockholm Resilience Center* sur ces limites. En écrivant que

*Le réchauffement climatique et les bouleversements environnementaux entraîneront une dégradation*

30. Comme montré ci-dessus, la responsabilité d'une entreprise dans la lutte contre le changement climatique n'est pas une responsabilité par imputation, mais bien une responsabilité par mission. Le problème du dérèglement du climat est de nature structurelle dont aucun acteur ne porte de responsabilité directe immédiate. Ainsi, il n'y a pas de différence conceptuelle majeure entre l'impact des entreprises sur le climat, et l'impact des entreprises sur les préférences individuelles et les normes sociales en termes de modes de vie et de consommation. Dans les deux cas, le problème surgit d'effets cumulatifs.

31. On lira notamment le livre de Naomi Oreskes et Erik M. Conway de 2015, *Merchants of Doubt: How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming*, Bloomsbury Press, New York.

32. 1200 acteurs non-étatiques ont signé l'Appel de Paris, voir <http://www.parispledgeforaction.org/>. En septembre 2021, 700 entreprises avaient signé la Business Ambition for 1,5°C. Voir <https://sciencebasedtargets.org/business-ambition-for-1-5c>.

*potentiellement définitive des habitats naturels et de nos conditions de vie. L'augmentation du niveau de la mer, la fonte des glaces, le réchauffement et l'acidification des océans ainsi que les événements météorologiques extrêmes vont s'accélérer. Pour répondre à ces enjeux plus pressants, il faut des engagements plus forts.*

l'entreprise relaie le regard inquiet des scientifiques sur l'état du monde, et apporte sa voix aux multiples appels à la responsabilisation des acteurs<sup>33</sup>.

### 3.2.2. Contribuer à responsabiliser tous les acteurs

Dire que le futur est ouvert et qu'il faut tout faire pour éviter les catastrophes annoncées est un premier pas. Le deuxième est de construire des futurs possibles désirables. Et cela peut être fait de manière plus ou moins responsable par rapport à l'objectif de hausser le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité.

Un risque à éviter ici est le « solutionnisme », i.e. de faire croire qu'il existe des solutions miraculeuses qui pourraient se passer de la responsabilisation de l'ensemble des acteurs de la société. Dans un essai relaté dans le Financial Times, l'ancien directeur de la finance durable de BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs financiers au monde, dénonçait ainsi le fait que l'engouement actuel pour la finance durable était contre-productif car il faisait croire que la finance allait résoudre les grands enjeux de la durabilité

auxquels nous sommes confrontés. Plutôt que de nourrir le processus de responsabilisation collectif nécessaire, il participerait au contraire à l'éteindre<sup>34</sup>.

Les hérauts de solutions technologiques font courir un risque similaire. Sans doute, l'innovation technologique fait partie de la solution, et les entreprises portent une responsabilité à orienter leur R&D en ce sens – nous y reviendrons ci-dessous. Toutefois, il y a une différence entre présenter ces innovations comme une contribution, parmi d'autres, et les présenter comme la solution qui libérerait les autres acteurs de toute responsabilisation. Par exemple, l'engouement actuel pour les véhicules électriques, du fait qu'ils réduisent les émissions de GES (à condition que l'électricité soit produite de manière décarbonée) ne doit pas dissimuler les problèmes environnementaux liés au recours à ces véhicules et servir à mettre de côté un débat inévitable sur la mobilité.

De même, il faut saluer l'engagement des acteurs de la filière aéronautique à développer un « avion vert ». Toutefois, cet engagement ne devrait pas servir de paravent pour éviter tout débat sociétal sur le recours à l'avion ou sur la taxation du kérosène, ou pour revoir de manière critique les hypothèses de croissance à long terme du secteur.

En imaginant son propre futur, par exemple lors de préparations de plans stratégiques, toute entreprise participe à la construction de notre futur commun. C'est une dimension fondamentale de la responsabilité sociale d'une entreprise que de penser son propre futur dans la perspective de ce futur commun.

33. L'Oréal (2020) L'Oréal pour le Futur. *Nos engagements en matière de développement durable pour 2030*. Paris.

34. L'article du *Financial Times* : Robert Armstrong, « The ESG investing industry is dangerous », 24 août 2021; l'essai : Tariq Fancy "The Secret Diary of a 'Sustainable Investor' — Part 1", 20 août 2021, disponible à <https://medium.com/@sosofancy/the-secret-diary-of-a-sustainable-investor-part-1-70b6987fa139>.

### 3.2.3. Contribuer à rendre la transition socialement acceptable

Des entreprises produisent et fournissent des biens et services qui répondent aux besoins élémentaires de la population – alimentation, énergie, logement, vêtements, divertissement, mobilité, etc. – ou assurent le bon fonctionnement de l'économie – chaînes d'approvisionnement, distribution, services financiers, etc. De plus, toutes les entreprises fournissent un cadre de travail dans lequel des femmes et des hommes exercent leurs compétences, et génèrent des revenus pour leurs collaborateurs, des débouchés pour leurs fournisseurs, des revenus fiscaux pour les collectivités locales et l'Etat et des dividendes pour leurs actionnaires.

Une des manières dont les entreprises peuvent contribuer à rendre la transition socialement responsable est en anticipant cette transition afin de renforcer leur résilience aux chocs que cette transition va inévitablement provoquer. Les entreprises qui se laisseront surprendre par les effets de la transition risquent de disparaître, avec des conséquences économiques et sociales qui pourraient éroder l'acceptation sociale de la transition. C'est une des raisons pour laquelle les régulateurs demandent aujourd'hui aux institutions financières de prendre en compte les risques de durabilité : ce qui est en jeu est la résilience de ces institutions, du secteur financier dans son ensemble, et donc du processus de transition. Comme l'écrit l'Autorité Bancaire Européenne, « *The determination of the EU legislators to fundamentally change the way in which EU economies work should encourage institutions to approach ESG risks from a strategic perspective*<sup>35</sup>».

Autre contribution des entreprises à l'acceptabilité sociale de la transition : le développement de nouveaux produits ou services permettant de répondre aux besoins de la population avec une empreinte environnementale plus faible que les produits ou services actuels. Cela rejoint la thématique sur l'investissement dans la R&D que nous abordons plus bas.

## 3.3 CONTRIBUER À TRANSFORMER LA STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE

### 3.3.1. Réduire l'impact négatif / augmenter l'impact positif des activités de l'entreprise sur le capital naturel

C'est la thématique la plus évidente et la mieux documentée. Celle-ci est d'ailleurs bien prise en compte par les référentiels de la RSE classique : émissions de gaz à effet de serre, consommation de matières premières et de ressources renouvelables, impacts sur la biodiversité, etc. Aussi nous semble-t-il inutile de la commenter ici.

### 3.3.2. Investir dans le capital humain et physique

Les entreprises jouent un rôle important dans le développement de nouvelles infrastructures, connaissances et nouvelles techniques. L'innovation, en particulier, est au cœur de toute stratégie de développement des entreprises, mais aussi de la croissance économique et de la transformation de la structure de l'économie<sup>36</sup>.

Et pourtant cette dimension échappe au modèle de la RSE classique pour les raisons évoquées ci-dessus. L'organisation du reporting extra-financier selon la classification Environnement/

35. EBA (2021) 'EBA Report: On Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms', EBA/REP/2021/18, p. 16.

36. Voir notamment Philippe Aghion, Céline Antonin et Simon Bunel (2020) *Le Pouvoir de la Destruction Créatrice*, Odile Jacob, Paris.

Social / Gouvernance (ESG) n'aide pas non plus, puisque les investissements en R&D ne correspondent à aucune de ces trois catégories. Ainsi, les grands standards internationaux sur le reporting RSE ne donne qu'une place très marginale à la politique des entreprises en matière de R&D<sup>37</sup>.

Les entreprises ont, quant à elles, bien compris que leurs investissements en R&D est une dimension centrale de leur politique en faveur de la durabilité. Safran, par exemple, premier fournisseur de l'industrie aéronautique et qui fabrique notamment les moteurs, s'est engagé à consacrer 75% de sa R&D au développement d'avions « propres ».

### 3.3.3. Exercer une influence responsable sur les réglementations

Dans un article de 1975, le grand économiste William Baumol avait conclu qu'une des responsabilités clés de l'entreprise était de ne pas interférer avec le processus politique<sup>38</sup>. Et inutile de rappeler que les grandes entreprises ont été très souvent critiquées pour leur lobbying politique s'opposant à toute nouvelle régulation en faveur de la durabilité.

Malgré cela, cet aspect-là reçoit in fine peu d'attention des standards RSE dominants. La *Global Reporting Initiative* (GRI) lui consacre un standard (parmi 37) mais sans en souligner l'importance particulière, indicateur qui est

repris par le World Economic Forum dans ses Stakeholder Capitalism Metrics.

Là aussi, la pratique dépasse le cadre théorique et les standards. Par exemple, les membres de la toute nouvelle *Net Zero Insurance Alliance* se sont engagés à soutenir les politiques gouvernementales pour une transition des secteurs économiques vers la net-zéro qui soit socialement juste et conforme aux recommandations scientifiques<sup>39</sup>. L'annonce de BP en termes de Net Zero en février 2020 comprend un engagement de lobbying politique positif : « *More active advocacy for policies that support net zero, including carbon pricing* »<sup>40</sup>.

### 3.3.4. Exercer une Influence responsable sur l'évolution de la culture

Venons-en maintenant au cas le plus complexe : l'impact culturel de l'activité économique sur les préférences des individus et les normes sociales. C'est un autre des grands absents du cadre conceptuel dominant sur la RSE. Et la raison principale est que le socle théorique sur lequel la RSE s'appuie part du présupposé que les préférences des individus sont « fixes », c'est-à-dire déterminées indépendamment de l'activité économique elle-même.

Un des débats récurrents sur la transition vers la durabilité touche au besoin, ou non, d'évolution des préférences des individus consommateurs. La solution « technologique » vise à améliorer

36. Voir notamment Philippe Aghion, Céline Antonin et Simon Bunel (2020) *Le Pouvoir de la Destruction Créatrice*, Odile Jacob, Paris.

37. Ainsi, la Global Reporting Initiative (GRI) a écrit pas moins de 37 standards sur différents aspects ESG, aucun d'entre eux ne traite des investissements en R&D ou encore du développement de nouveaux produits. Le World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics est plus prolixe : dans son pilier "prospérité", il inclut un indicateur mesurant les dépenses totales de R&D. Dans son texte explicatif, le WEF explique que « les entreprises ont un rôle important à jouer pour créer et commercialiser des solutions innovantes pour répondre à des problèmes complexes, et notamment des avancées notables (breakthrough) liées à l'environnement (e.g. chaînes d'approvisionnement et produits durables) ». Toutefois, le WEF ne va pas jusqu'à regarder la part de la R&D qui est alignée avec l'objectif d'évolution de la société vers la durabilité.

38. Baumol, William J. (1975) "Business Responsibility and Economic Behavior". In Edmund Phelps (ed.) *Altruism, Morality and Economic Theory*. New York: Russell Sage Foundation.

39. La version officielle est en anglais : "Advocating for and engaging in governmental policies for a science-based and socially just transition of economic sectors to net zero".

40. Voir le communiqué de presse, <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bernard-looney-announces-new-ambition-for-bp.html>

l'efficience environnementale au point où il ne serait pas nécessaire de faire évoluer les modes de vie – ce qui, dit en passant, n'implique pas automatiquement une évolution du bien-être. Toutefois, les études sur le sujet montrent que les gains d'efficience technologique requis pour atteindre la durabilité sans changement des modes de vie iraient bien au-delà de ce qu'il est raisonnable d'attendre du progrès technologique<sup>41</sup>.

L'évolution culturelle est donc clé pour atteindre la durabilité, et ce à deux niveaux : évolution culturelle « économique » de la population au sens donc d'une évolution de la manière dont les individus choisissent de répondre à leurs besoins et de mener des vies dignes et satisfaisantes<sup>42</sup>; évolution culturelle « politique » de la population pour soutenir des changements de politiques publiques. Les préférences des individus deviennent ainsi un enjeu du vivre ensemble, un enjeu politique<sup>43</sup>.

Il convient alors d'abandonner l'hypothèse que l'activité économique n'aurait aucune incidence sur les préférences des individus. Sur cet aspect-là, les débats ont également pris de l'avance sur le modèle de RSE classique.

De manière assez attendue, le récent rapport « Publicité et Transition Écologique », commandité par le Ministère de la Transition Écologique (MTE), fait le diagnostic suivant :

*L'impact environnemental de la publicité a une composante encore plus pernicieuse. La publicité ne vend pas*

*seulement du savon, des vêtements ou des voitures, mais aussi de la jeunesse, de la beauté, du statut social. En dehors même de l'incitation à acheter un produit, elle nous insère dans un imaginaire du bonheur par la consommation. Par les messages diffusés, les valeurs qu'elle porte sont souvent éloignées de celles de partage, de solidarité, de modération. Elle véhicule une image du bonheur passant par l'acquisition<sup>44</sup>.*

La Convention Citoyenne sur le Climat fit un constat similaire, et tint comme 'essentiel d'agir sur la publicité afin de limiter les incitations à la consommation des produits les plus polluants et de favoriser l'information et la communication autour de produits, services et comportements écoresponsables' (p. 24 du rapport version longue)<sup>45</sup>.

Moins attendue, et révélatrice de l'évolution des débats, est la position que prit Entreprises pour l'Environnement (EpE), une association qui regroupe plusieurs très grandes entreprises françaises. Dans son rapport ZEN 2050, EpE recommande aussi de « Réorienter la publicité pour faire évoluer les habitudes de consommation vers des modes de vie durables ». L'argumentaire est quasiment le même que celui du rapport MTE :

41. Cf un avis récent sur le sujet de l'Agence Européenne de l'Environnement : <https://www.eea.europa.eu/publications/growth-without-economic-growth>

42. Nous ne parlons pas ici d'évolutions des modes de vie « subies » du fait d'évolution du contexte économique, mais bien d'une responsabilisation des individus à adopter des modes de vie plus en ligne avec les contraintes de durabilité.

43. Les récents débats sur la vaccination contre la COVID 19 montrent la complexité et la sensibilité du sujet.

44. Guibert, Géraud et Thierry Libaert (2020) Publicité et transition écologique. Paris : Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire.

45. La publicité a un impact très fort sur la création de besoins et sur la consommation : nous pensons ainsi qu'il s'agit d'un des principaux leviers à actionner pour faire évoluer les comportements du consommateur de manière durable, du fait de son rôle majeur sur la fabrication de nos modes de vie.' (p. 24 du rapport version longue).

*Les entreprises jouent à travers la publicité un rôle clé dans la formation chez les consommateurs des représentations des modes de vie désirables. Or ce flux de communication conduit aujourd'hui souvent à une survalorisation d'équipements ou de services fortement émetteurs. La communication sur les produits pourrait progressivement mettre un accent positif sur l'économie de moyens matériels pour la satisfaction des besoins, par exemple au profit de services. Deux points pourraient faire l'objet d'une action volontaire des entreprises : - Les représentations sociales sous-jacentes dans la publicité tendraient vers celles des modes de vie durables ; - Une meilleure cohérence entre la place des produits dans le flux publicitaire et leur place dans une trajectoire ZEN permettrait progressivement d'aligner les habitudes de consommation avec les trajectoires souhaitables. (Entreprises pour l'Environnement (EPE), 2019).*

Plusieurs entreprises se sont déjà positionnées sur le sujet, dont la plus fameuse est Patagonia avec ses campagnes de publicité nous invitant à ne pas acheter<sup>46</sup>.

### **3.4. PREMIERS ÉLÉMENTS DE VALIDATION EMPIRIQUE DU NOUVEAU CADRE PROPOSÉ**

Nous venons de montrer que le cadre que nous avons proposé pour évaluer la contribution d'une entreprise à l'avènement de la durabilité (CAD)

est supérieur au cadre de la RSE classique pour analyser le comportement d'entreprises en faveur de la durabilité (approche « positive »), ainsi que pour expliciter ce qu'elles devraient faire (approche « normative »). Ce cadre permet aussi de résoudre l'autre problème que nous avons évoqué dans l'introduction – la cohérence entre les stratégies d'entreprise et les trajectoires de transformation de l'économie au niveau d'un territoire – parce que, par construction, la grille CAD fait référence à une dynamique de transformation de l'économie au sein d'un territoire donné.

Revenons, en guide d'illustration, sur le cas de TotalEnergies.

La critique de cette entreprise dans la perspective de la RSE classique se focalise sur l'impact de son activité sur le capital naturel. Toutefois, la désirabilité sociale d'une réduction de ses activités est contrainte par le fait qu'elle fournit des produits essentiels pour le bon fonctionnement de l'économie. Dans une perspective de transformation, TotalEnergies ne peut donc pas devenir propre plus rapidement que le rythme auquel l'économie se libère de sa dépendance aux hydrocarbures, au risque sinon que la transition devienne socialement inacceptable. Ce point, invisible dans la perspective de la RSE classique, est central à la mise en cohérence entre stratégies d'entreprise et stratégies nationales et internationales vers la décarbonation.

On saisit alors une limitation de la RSE classique : penser que le mouvement de TotalEnergies vers la propreté est le moteur de la décarbonation de l'économie ; que, dans ce cas, l'offre crée la demande.

Ce que la perspective de RSE classique manque également sont les possibles contributions que

46. Voir aussi le lancement récent (mars 2021) du « Mouvement de la Publicité Raisonnable » par douze acteurs du marketing : <https://www.e-marketing.fr/thematique/media-1093/brevets/acteurs-marketing-lancent-mouvement-publicite-raisonnable-358327.htm>.

TotalEnergies peut apporter au processus de responsabilisation collective, et à la transformation de la structure de l'économie de manière à réduire la demande pour les hydrocarbures. Sur le premier point, les ONGs ont à maintes reprises dénoncé l'influence de TotalEnergies, mais ce point-là est perdu de vue dans les grilles d'évaluation RSE<sup>47</sup>; et le deuxième point est aussi invisible alors même que TotalEnergies pourrait utiliser son influence pour faire évoluer les préférences de ses clients – comme l'envisageait d'ailleurs M. Pouyamé dans son interview.

On voit donc comment la grille de contribution à l'avènement de la durabilité que nous avons proposée améliore l'analyse de la responsabilité

sociale d'une entreprise comme TotalEnergies versus le cadre de la RSE classique. Cela n'implique évidemment pas de donner un blanc-seing à TotalEnergies. Bien au contraire, cette grille est aussi supérieure pour engager un dialogue constructif avec TotalEnergies sur sa responsabilité sociale par rapport à l'enjeu de durabilité, et ensuite tenir l'entreprise responsable de ses actions.

---

47. Sur la réponse de Total au réchauffement climatique depuis 1971, voir Bonneuil, Christophe, Choquet Pierre-Louis, et Benjamin Franta (2021) «Early warnings and emerging accountability: Total's responses to global warming, 1971-2021», *Global Environmental Change*, in press



# 4.

## CONCLUSION

Le modèle de la RSE classique a entraîné le développement de tout un arsenal de méthodologies pour guider les entreprises dans le développement de stratégies RSE, de l'identification des enjeux, à la définition des objectifs, jusqu'en termes de communication sur leur performance extra-financière. Si cet essai n'a pas vocation à proposer un ensemble complet d'alternatives, voici quelques premières pistes de réflexion en la matière, qui font d'ailleurs l'objet d'une partie des travaux de R&D menés au sein du Square Research Center.

### 4.1. IDENTIFICATION DES ENJEUX : VERS UNE « TRIPLE MATÉRIALITÉ » ?

Quels sont les enjeux de durabilité sur lesquels une entreprise doit se positionner et s'engager ?

Le modèle de la RSE classique répond à cette question en se focalisant sur les impacts sociaux et environnementaux actuels d'une l'entreprise. Les exercices de matérialité consistent à identifier une liste d'enjeux liés à ces impacts, puis à évaluer l'importance relative de ces enjeux via la consultation de parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

En sus, suite aux travaux récents de l'EFRAG, les

entreprises sont aujourd'hui invitées à analyser les risques liés aux changements dans leurs marchés du fait des évolutions de l'environnement (e.g. impacts physiques du changement climatique) et des évolutions prises pour y remédier (i.e. risques de transition).

Ces deux concepts de matérialité – impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise ; impacts des changements environnementaux et sociétaux sur l'entreprise – sont insuffisants pour identifier l'ensemble des enjeux qui seraient au fondement d'une Stratégie de Contribution à l'Avènement de la Durabilité (SCAD).

Les exercices de matérialité devraient donc comprendre une troisième dimension visant à imaginer comment une entreprise *pourrait* contribuer aux processus collectifs de responsabilisation ainsi qu'à la transformation de la structure de l'économie. Une méthodologie spécifique devra être développée pour cela, en complément des méthodologies existantes pour la réalisation d'exercices de matérialité.

### 4.2. INNOVATION ET MARKETING

L'innovation et le marketing sont les deux grands absents du cadre de la RSE classique, alors même que c'est principalement par l'innovation

et le marketing que les entreprises participent à l'évolution de la société.

Aussi, nous pouvons anticiper qu'une des particularités des SCADs sera de mettre en leur cœur des engagements en termes de « innovation durable » (i.e. innovation qui contribue à l'avènement de la durabilité) et en termes de « marketing durable ».

### 4.3. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET OBJECTIFS

L'objectif d'être propre est indépendant du comportement d'autres acteurs, et s'applique en tous lieux. C'est donc un objectif global (au sens géographique) qui prend pour référence une norme universelle (ou tout du moins qui prétend à l'universalité). Ainsi les standards en termes de reporting extra-financier privilégient l'utilisation d'indicateurs globaux et donc déterritorialisés.

Par contraste, l'engagement à contribuer, avec d'autres, à un processus de responsabilisation collective requiert de se coordonner avec d'autres acteurs ; et, le plus souvent, cette coordination s'inscrit dans un territoire particulier.

Le choix d'indicateurs de performance, et d'objectifs définis par ces indicateurs, devront donc être adaptés à la nature de ces engagements, et au fait que la performance de l'entreprise sera en partie dépendante du bon vouloir d'autres acteurs. La définition de ces indicateurs devra faire l'objet d'un travail de R&D spécifique.

### 4.4. COMMUNICATION

L'entreprise, qui communique sa stratégie RSE dans la perspective d'être propre, se focalise sur elle-même. « Être propre » est un objectif auto-référencé. Les rapports de performance extra-financière s'apparentent alors à des concours de beauté : chaque entreprise met en avant ses atouts et ses accomplissements, et passe sous silence les défauts et échecs qui pourraient ternir cette image. Pas étonnant alors que ces rapports soient très peu lus, si ce n'est par des analystes ESG ou des consultants en RSE.

Par contraste, une entreprise souhaitant communiquer une SCAD doit s'inscrire dans le mouvement de responsabilisation en cours dans la société, se positionner par rapport à une trajectoire d'évolution vers la durabilité, et s'adresser à une multiplicité de partenaires potentiels. L'humilité serait nécessairement de mise tant le niveau de responsabilisation de la société est faible par rapport à l'enjeu de durabilité.

Le contenu pourrait porter sur les partenariats qui sont noués avec d'autres acteurs, et les résultats des expérimentations réalisées, positifs et négatifs, afin de nourrir l'effort collectif dans son ensemble. Dans cette optique, l'analyse des obstacles rencontrés serait privilégiée au recensement des succès obtenus.

L'entreprise valoriserait ainsi son engagement en faveur de la transition plutôt que son niveau de propreté.

Il n'est pas rare d'entendre que la RSE a du mal à se frayer un chemin vers le cœur des entreprises et à influencer les décisions stratégiques, en termes d'investissements ou de marketing notamment. La raison souvent invoquée est que la RSE se heurte à la réalité du business - ce qui est en effet le cas de la RSE classique.

L'analyse développée ci-dessus montre qu'il y a une autre raison à cela : un défaut conceptuel majeur dans la construction du cadre classique de la RSE qui exclut, de fait, les enjeux stratégiques clés de l'entreprise, comme ses décisions en termes d'investissements, d'orientation de la R&D, ou encore de marketing.

Le développement de stratégies de contribution à l'avènement de la durabilité (SCAD), sur la base d'un cadre conceptuel élargi qui s'appuie sur une théorie de transformation de l'économie vers la durabilité, apporte une réponse à ces limitations, et peut ainsi être utile pour accompagner les entreprises dans leur engagement en faveur de la durabilité.

Ce cadre conceptuel, et la mise en œuvre opérationnelle de ces stratégies de contribution, font l'objet d'un programme de R&D appliquée dédié au sein de Square.



DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

#### DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

#### DIGITAL & MARKETING

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

#### ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

#### INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

#### ORGANISATION & EFFICIENCY

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

#### PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

#### REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

#### RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

#### SUPPLY-CHAIN

Square assure l'excellence opérationnelle de la logistique, des achats aux derniers kilomètres, avec des parcours clients différenciants. Nos experts conçoivent des solutions omnicanales mettant en œuvre les meilleures pratiques des systèmes d'informations, de la mécanisation à la robotisation.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a été conceptualisée comme la gestion des impacts de l'entreprise sur ses parties prenantes, avec comme ambition de rendre l'entreprise plus «propre». Ce concept est insuffisant pour rendre compte de la manière dont une entreprise peut contribuer à l'avènement d'économies durables. Une conceptualisation alternative, s'ancrant à une théorie de la transition, ouvre de nouvelles perspectives pour penser la responsabilité de l'entreprise par rapport à l'enjeu de durabilité.



## CONTACT



### **FRANCK AMALRIC**

Principal

+33 6 88 53 41 52

[franck.amalric@tallis-consulting.com](mailto:franck.amalric@tallis-consulting.com)

**Square** 

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

[square-management.com](http://square-management.com)

---