

La responsabilité sociale des entreprises en question

La RSE dans un monde post-occidental

Une relance keynésienne via la RSE

Poul Fritz Kjær

[IEA de Paris, 2017-2018]

Poul Fritz Kjær est professeur de gouvernance et d'économie politique à la Copenhagen Business School. Il est diplômé en sciences politiques, en droit et en sociologie. Il a notamment effectué des séjours de recherche à l'université de Harvard, à la London School of Economics, à Sciences Po Paris et à l'EHESS. Il a obtenu une bourse ERC Starting Grant en 2012 pour son projet « Institutional Transformation in European Political Economy – A Socio-legal Approach ». Dans son dernier ouvrage, *Constitutionalism in the Global Realm – A Sociological Approach* (Routledge, 2014), il développe une théorie sociologique des constitutions transnationales.



Les images du travail des enfants dans les usines textiles au Bangladesh, de la pollution générée par l'industrie pétrolière au Nigeria ou de l'empiètement de l'industrie minière sur les terres des peuples autochtones en Équateur sont récurrentes dans les médias. Les organisations non gouvernementales et les lobbies citoyens font de leur mieux pour attirer l'attention des responsables politiques et du grand public sur ces questions. L'accent mis sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a par conséquent augmenté de façon constante depuis le début des années 1990. Les entreprises multinationales ont été confrontées à une demande : devenir socialement conscientes et responsables, une requête synonyme d'intégration de préoccupations sociales larges dans leur modèle d'activité.

De nombreuses initiatives ont vu le jour à cet égard. Celle ayant suscité le plus d'attention est le Pacte mondial des Nations Unies, mis en place en 2000 sous l'égide de Kofi Annan pour établir un cadre mondial à la conduite des entreprises multinationales. L'Union européenne a également été à l'origine d'une législation substantielle sur le sujet. D'autres organisations et réseaux internationaux ont par ailleurs participé à l'enrichissement et l'évolution de la notion de RSE : l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le G7, le G20... Des États comme la Norvège, l'Allemagne, le Japon, le Canada ou la France ainsi que certains secteurs industriels et beaucoup d'entreprises privées ont en outre développé leur propre approche de la RSE.

Un paysage en mutation

Jusqu'à récemment, la responsabilité sociale des entreprises était une problématique occidentale. Les chaînes de valeur mondiales (les étapes de la vie d'un produit, de sa conception à son recyclage, dispersées en divers lieux géographiques) étaient dominées par des multinationales basées en Occident.

.....

L'idée qui prévaut à l'Ouest selon laquelle il faudrait établir pour l'ensemble des entreprises des règles du jeu communes respectant la RSE définie par l'ONU a peu de chances de gagner du terrain.

.....

On se préoccupait essentiellement des consommateurs, des décideurs et des entreprises situées en Europe, en Amérique du Nord et dans quelques autres endroits. Mais au cours des vingt dernières années, la structure du commerce international a profondément changé. Le commerce Sud-Sud, entre pays en développement, a crû à un rythme soutenu.

La Chine, surtout, est devenue un acteur incontournable. Il s'agit d'un facteur crucial en termes de RSE car les entreprises chinoises sont devenues inévitables dans un large éventail d'industries. La conséquence ? Les modèles de responsabilité sociale des entreprises tels qu'ils ont été développés depuis les années 1990 pourraient être mis à rude épreuve. Ce qu'ils recouvrent, comme le niveau d'exigence considéré comme socialement acceptable, est le fruit d'une lecture occidentale du monde. Les gouvernements et les entreprises des pays en développement pourraient ne pas partager cette vision, et la remettre en question. En effet, dans les pays en développement, les entreprises locales et les décideurs politiques ont souvent adhéré aux politiques de responsabilité sociale des entreprises définies par l'Occident en raison de l'absence d'alternative. Mais aujourd'hui, la Chine en offre une. Or, dans les accords commerciaux comme les investissements directs, la Chine exige moins en matière de droits humains, de normes environnementales, de droit du travail, etc.

Peut-il être économiquement viable d'être responsable sur le plan environnemental et social alors que la concurrence ne l'est pas ? Cela ne pose pas nécessairement de problème pour des produits très spécifiques, où la valeur de marque est très importante - par exemple dans la mode - ou pour les produits qui véhiculent un mode de vie, tel que du café bio. La grande majorité de l'économie mondiale est cependant composée de marchandises à faible valeur de marque, avec un lien symbolique entre conditions de production et marketing final très faible. Les versions à bas coût de produits électroniques ou textiles en sont une illustration.

Droits sociaux contre produits discount

Si la tendance actuelle se poursuit, l'attrait des initiatives de RSE risque donc de s'étioler, et un nivellement par le bas des normes pourrait émerger. Ainsi, à moins que la Chine ne soit convaincue de son propre intérêt

à maintenir et développer les initiatives existantes en matière de RSE, nous risquons de nous retrouver avec deux modèles concurrents quant à la manière dont les chaînes de valeur mondiale devraient être organisées. **Ce regain de concurrence signifie que l'Occident ne sera plus - s'il l'a jamais été - engagé dans les questions de responsabilité sociale des entreprises pour des raisons bienveillantes.**

La RSE se muera en un simple instrument visant à assurer des règles du jeu équitables au sein de l'économie mondiale, pour permettre aux entreprises occidentales d'être compétitives, tout en maintenant chez elles des niveaux élevés de droits humains et de protection socio-environnementale. Une évolution nourrie par la tendance populiste anti-mondialisation dans de nombreux pays occidentaux : élection de Donald Trump, Brexit, montée des partis nationalistes de droite... La Chine, pour des raisons de politique intérieure, continuera sans doute à être peu disposée à se convertir aux politiques développées *par et pour* l'Occident. L'idée qui prévaut à l'Ouest selon laquelle il faudrait établir pour l'ensemble des entreprises multinationales des règles du jeu communes - respectant la RSE définie par les Nations Unies - a donc peu de chance de gagner du terrain. La Chine envisagera plutôt de développer un modèle alternatif proposant une régulation commune *a minima*, ce qui lui permettrait d'obtenir un outil stratégique accroissant l'avantage comparatif de ses entreprises au sein de l'économie mondiale.

Nous semblons donc nous diriger vers un monde où personne n'est capable de garantir des règles du jeu équitables ou d'imposer une définition des responsabilités des entreprises. Nous cheminons vers une situation où les consommateurs, les entreprises et les autorités des pays en développement (PED) pourront tirer profit des dissensions pour obtenir des conditions sur-mesure. Un concours de beauté où les PED décident qui de l'Occident ou de la Chine a le modèle de développement le plus attrayant, avec un jury pouvant faire usage du bistouri pour ajuster les modèles à ses spécificités locales et régionales. Si l'Occident veut conserver sa couronne, il va devoir mettre en avant la désirabilité de son modèle, et ce avec des arguments convaincants. Dans les accords commerciaux et autres initiatives réglementaires, il pourrait, par exemple laisser aux PED la possibilité de mener des politiques qui, sur le long terme, ont le potentiel de déboucher sur l'acquisition de certaines caractéristiques des modèles occidentaux de démocratie. La RSE pourrait ainsi participer à la poursuite du développement socio-économique. Et, plutôt qu'une contrainte, devenir un outil de construction de l'État providence.

.....

Pour aller plus loin

Retrouvez l'article de Poul Fritz Kjær, ainsi que des contenus et références complémentaires sur fellows.rfiea.fr

Takahiro Fujimoto

[Collegium de Lyon, 2016-2017]

UNE RELANCE KEYNÉSIIENNE PAR LA RSE

À la fin des années 1990, l'économie japonaise a soudainement cessé de croître. En pleine période de numérisation et de mondialisation exacerbée, des problèmes macroéconomiques, industriels, financiers et démographiques se sont accumulés, et face aux pays asiatiques émergents, une partie de l'industrie japonaise a perdu en compétitivité. Le secteur de l'électronique numérique a particulièrement été affecté par un énorme handicap : celui de l'écart des salaires - un travailleur débutant touchant en général autour de 100 \$ en Chine contre 2 000 \$ au Japon. À cette époque, beaucoup d'entreprises industrielles japonaises ont donc étendu leurs capacités de production à l'étranger, menaçant souvent de fermeture ou de réduction d'activité leurs usines locales. Cette période de stagnation et de forte concurrence par les coûts s'achève aujourd'hui progressivement. Les salaires augmentent dans les pays émergents : en Chine, on gagne désormais 3 à 5 fois moins qu'au Japon, contre 20 fois auparavant. Beaucoup d'usines et d'entreprises japonaises ont disparu. Beaucoup ont aussi survécu. Le secteur industriel représente encore environ 20 % du PIB japonais - une part relativement élevée pour un grand pays avancé - et l'excédent commercial du Japon s'est maintenu pendant la majeure partie de cette période. Dans le cadre de mes recherches, j'ai visité plus de 1 000 entreprises et usines dans le monde, des succursales de multinationales comme petites entreprises locales. J'ai analysé leurs comportements et leurs performances. Pour surmonter les écarts salariaux susmentionnés,

Takahiro Fujimoto

Takahiro Fujimoto est professeur à la faculté d'économie de l'université de Tokyo et directeur exécutif du Manufacturing Management Research Center (MMRC). Il est également chercheur associé à la Harvard Business School, où il a obtenu son doctorat. Il est spécialisé en management opérationnel et technologique ainsi qu'en économie évolutionniste. Takahiro Fujimoto est notamment l'auteur de : *The Dynamics of Regional Innovation - Policy Challenges in Europe and Japan* (2011), *Competing to Be Really, REALLY Good* (2007) et *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota* (1999) pour lequel il a reçu l'Imperial Award et le Japan Academy Prize.

de nombreuses usines et entreprises locales japonaises ont considérablement amélioré leur productivité physique (par exemple, cinq fois en cinq ans ou trois fois en deux ans). Dans un contexte d'économie intérieure stagnante et de forte appréciation du yen, cette augmentation de la productivité a entraîné une réduction significative du nombre de travailleurs requis (de 200 à 150 dans le cas des petites usines locales). Pourtant, **le taux de chômage macroéconomique du Japon est resté relativement stable. Même pendant l'année des crises économiques mondiales, il n'a que légèrement augmenté, passant d'environ 4 % en 2008 à 5 % en 2009-2010.** Les politiques gouvernementales visant à atténuer le chômage pourrait expliquer ce phénomène. Mon hypothèse est plutôt que de nombreuses entreprises locales, en particulier les plus petites, ont tout fait pour maintenir leur niveau d'emploi. J'ai observé une sorte de structure fractale au Japon, dans laquelle non seulement le gouvernement, mais aussi les entreprises poursuivent une politique de stabilité de l'emploi. De nombreux directeurs de petites entreprises se sont démenés pour créer de la demande supplémentaire, dans le but de compenser la réduction d'emplois générée par les gains de productivité. Certains ont développé de nouveaux produits ou de nouvelles utilisations de produits, d'autres ont lancé des négociations avec leur siège social ou leurs clients pour obtenir de nouveaux contrats.

Derrière le maintien de l'emploi, une philosophie d'entreprise

Ces entreprises considèrent la stabilité de l'emploi comme l'une de leurs responsabilités sociales d'entreprise envers les communautés où elles sont implantées. Le maintien de l'emploi fait partie de leurs valeurs. Cela s'explique en partie par l'évolution industrielle de l'après-guerre, mais cette mentalité trouve aussi ses racines dans une philosophie d'entreprise qui prévaut chez les marchands japonais depuis des centaines d'années. Elle consiste à être « bon de trois façons » : bon pour les acheteurs (satisfaction de la clientèle), bon pour les vendeurs (un profit raisonnable) et bon pour la communauté (obtenir une légitimité dans la communauté pour préserver la survie de l'activité à long terme). Cette dernière dimension est aujourd'hui réinterprétée avec l'étiquette moderne de responsabilité sociale des entreprises : maintien de l'emploi, formation des jeunes, protection de l'environnement, traitement de l'eau (même si l'entreprise a été la source de pollution cinquante ans auparavant). La perception du site de production comme partie prenante de la communauté



est tellement imprégnée dans l'histoire socio-économique japonaise que dans cette langue, on utilise indifféremment les expressions « entreprise soucieuse de l'usine » (*genba-oriented firm*), et « entreprise soucieuse de la communauté » (*community-oriented firm*). En partie historiques et socio-culturelles, les politiques de maintien de l'emploi des entreprises locales s'expliquent également par une logique économique plus universelle.

Un phénomène industriel rationnel économiquement

Nous avons étudié le modèle économique de ce type d'entreprise soucieuse de la communauté (*community oriented firm, COF*). Il peut s'agir d'une entreprise familiale, comme d'une filiale de multinationale. Elle poursuit (i) sa propre survie en réalisant un taux de profit cible (marge bénéficiaire), (ii) la satisfaction du client en améliorant l'attrait de ses produits et services, (iii) un emploi stable pour contribuer aux communautés voisines, (iv) et un meilleur niveau de vie pour ses employés, en augmentant le taux de salaire en même temps. Nous ne rentrerons pas dans les détails du modèle susmentionné ici, mais notre analyse montre que lorsqu'une entreprise industrielle fait face à une réduction des prix en raison d'une concurrence mondiale intense, si elle souhaite survivre en atteignant son taux de profit cible tout un maintenant un emploi stable, elle doit augmenter sa productivité physique et générer

simultanément des demandes effectives supplémentaires. Ainsi, dans un contexte de concurrence exacerbée, il est économiquement rationnel pour les COF d'augmenter leur productivité et de générer simultanément des demandes effectives.

Une politique de plein-emploi « maison »

Lorsqu'on pense relance keynésienne, on envisage des politiques de dépenses publiques. Mais le modèle économique des COF nous montre que la création effective de la demande peut aussi passer par les efforts des entreprises pour leur propre survie. En conséquence, les politiques gouvernementales visant le maintien de l'emploi pourraient comprendre un volet faisant la promotion de l'approche des COF. Nos études de terrain suggèrent qu'il existe déjà de nombreux cas d'entreprises locales qui se comportent comme des COF. Nous avons besoin de collectes de données et d'analyses statistiques plus systématiques, y compris au niveau international, pour assurer une plus grande fiabilité du modèle. Nos recherches permettent déjà de conclure que lorsqu'elles sont nombreuses, les entreprises soucieuses de la communauté contribuent à la stabilité de la société. Elles mènent, à leur échelle, leur propre politique de plein-emploi. Souvent, les gouvernements cherchent en priorité à s'attirer les faveurs de très grandes entreprises. Ils ménagent des politiques avantageuses à leurs égards etaturent l'espace médiatique de discours à leur sujet. On oublie les PME. Elles sont petites, discrètes. Ce sont pourtant elles qui, en coulisse, maintiennent à flot la stabilité socio-économique de bien des pays.

Pour aller plus loin

Retrouvez l'article de Takahiro Fujimoto ainsi que des contenus et références complémentaires sur fellows.rfiea.fr

4 instituts d'études avancées en réseau

IMéRA, IEA d'Aix-Marseille
Collegium de Lyon
IEA de Nantes
IEA de Paris

Direction éditoriale

Olivier Bouin



Contactez-nous!

Fondation RFIEA
Julien Ténédos
Aurélie Louchart
contact@rfiea.fr
01 40 48 65 57



rfiea.fr

54 bd Raspail
75006 Paris

JOURNÉE D'ÉTUDE

L'anthropologue **Secil Dagtas**, résidente au **Collegium de Lyon** en 2017-2018, organise avec le laboratoire Triangle (UMR université de Lyon-CNRS) une journée d'étude intitulée *Displacement, Transnational Mobility and Religious Realities*. Elle se déroule dans le cadre du réseau de recherche de la Regional Studies Association, qui réunit des universitaires, des spécialistes régionaux, des militants et des experts de la société civile, et s'intéresse en 2017-2020 au thème *The Politics of Displacement, Identity and Urban Citizenship in Migratory Contexts*. Trois autres journées d'études auront lieu sur le sujet à Toronto, Berlin et Denver d'ici à 2020.

Les 26 et 27 juin
Centre Jean Bosco,
14 rue Roger Radisson
69 005 Lyon



organisation très spécifique. Quelles sont les implications de ce fonctionnement dans les arts ? **Tamar Flash** (résidente 2017-2018 de l'IEA de Paris / Weizmann Institute of Science), Alain Berthoz (Collège de France) et Gretty Mirdal (directrice de l'IEA de Paris) organisent un colloque international *Space-Time Geometries and Movement in the brain and in the Arts* (arts plastiques, arts numériques, musique et spectacle vivant).

Les 19 et 20 juin
IEA de Paris, 17 quai d'Anjou
75004 Paris

COLLOQUE

Le cerveau use de stratégies de simplification pour se représenter l'espace, le temps et le mouvement. Il planifie et contrôle nos actions et mouvements via une

SÉMINAIRE/FORMATION

« Introduction aux méthodes participatives en santé environnement » est organisée à l'IMéRA à la suite de la résidence en 2013-2014 de **Barbara Allen**, sociologue, professeur à Virginia Tech University. Une équipe pluridisciplinaire franco-américaine (sociologie, épidémiologie et anthropologie) animera cet événement de quatre jours ouverts aux étudiants, chercheurs, associations et professionnels. Comment mobiliser les citoyens et les habitants dans une recherche participative sur un territoire industriel ? Comment travailler en interdisciplinarité ? Comment réaliser des restitutions impliquant tous les acteurs locaux ? Plus d'informations sur <http://fosepseal.hypotheses.org/>

Du 12 au 15 juin
IMéRA, Marseille
Inscription obligatoire sur le site de l'IMERA
<http://imera.univ-amu.fr>