

Elodie FERCHAUD

Audencia, Nantes Ecole de management

eferchaud@audencia.com

Mariannenstr., 5

80538 München

Deutschland

*La responsabilité sociale de l'entreprise :
une comparaison entre la France et l'Allemagne*

Janvier 2005

Depuis quelques années, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), ou Corporate Social Responsibility (CSR), a pris une place de plus en plus importante dans notre société. L'idée selon laquelle une entreprise est responsable de ses salariés, de l'environnement et de la société qui l'entoure n'est pas nouvelle¹. Mais elle a pris une nouvelle dimension depuis que les entreprises, les États, les associations et les consommateurs ont compris la portée d'une telle démarche.

C'est aux États-Unis que ce concept de RSE s'est développé, avant même qu'il n'arrive sur notre continent. Notons que du fait d'histoires et de cultures différentes, les débats autour de cette thématique diffèrent largement selon les régions du monde, voire au sein même de l'Europe.

Cet article a pour but d'analyser le concept de RSE et son évolution, et plus particulièrement d'analyser le poids des cultures nationales dans sa mise en place. Nous nous attacherons ici à étudier la lecture du concept de RSE en Allemagne et en France, lecture qui se déroule selon les particularités culturelles nationales.

I. La responsabilité sociale de l'entreprise : un concept entre tradition et modernité

1. La notion de RSE

De nos jours, les entreprises sont libres : libres de s'implanter où elles le désirent, libres de sous-traiter, libres de développer leurs activités où bon leur semble. De nos jours, les gens sont également conscients que les réglementations des États et des organisations internationales ne sont plus aussi influentes que par le passé. C'est la raison pour laquelle les entreprises se voient incitées par les ONG et encouragées par les autorités à participer à la réalisation d'une situation plus équilibrée. Un débat mondial se développe autour de cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

Sous la pression de l'opinion publique et des consommateurs, certaines entreprises ont proposé d'introduire dans leur gestion un principe d'autocontrôle, principe qui réduirait une liberté des entreprises de plus en plus importante. Ce principe d'autocontrôle correspond à la RSE : les entreprises décident d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis de leurs partenaires internes comme externes. Les partenaires internes sont les salariés eux-mêmes (on parle donc du management des ressources humaines en général), et la RSE s'inscrit dans une perspective de protection du travail et des droits des salariés. Quant aux partenaires externes, ils regroupent les consommateurs, l'environnement, les fournisseurs et partenaires économiques de l'entreprise, les autorités locales et les droits de l'Homme en général.

De manière schématique, la RSE pourrait être représentée par un triangle dont les trois sommets correspondent à la **responsabilité économique**, la **responsabilité sociale** et la **responsabilité environnementale** de l'entreprise. Toute entreprise s'engageant dans ce processus doit prendre conscience de sa responsabilité dans ces trois domaines.

La RSE se base sur quatre principes :

- Elle est **volontaire** : c'est l'entreprise, et elle seule, qui doit prendre la décision de s'engager dans cette démarche.
- Elle est **durable** : l'entreprise s'engage dans une démarche sur le long terme, elle devra prendre régulièrement des mesures en faveur de la RSE.
- Elle est **transparente** : l'entreprise doit publier des informations sur ses actions.

¹ Berthoin Antal Ariane, Meinolf Dierkes et André Sobczak (2004), « Le reporting sociétal : comment apprendre de 40 années d'expérience ? », *Semaine Sociale Lamy*, supplément au N° 1186, pp. 23-34.

- Elle **implique d'autres partenaires** : la RSE signifie un dialogue entre l'entreprise et ses partenaires sur cette thématique.

2. L'influence de la culture anglo-saxonne

Cette thématique de la RSE est aussi ancienne que notre économie. L'entreprise a toujours entretenu des liens très étroits avec son environnement, que ce soit à travers les salaires qu'elle distribue ou à travers son influence politique et sociale. Certaines entreprises appliquent donc ce concept depuis longtemps.

Le monde anglo-saxon a compris plus vite que les autres pays européens l'importance de ce concept. Il a posé spontanément la question de la rentabilité de la RSE, question qui pourrait sembler choquante, surtout dans notre cher pays. Voici le raisonnement adopté par les entreprises anglo-saxonnes : la réputation de l'entreprise constitue une part très importante de son capital ; or, la mondialisation a mis en danger cette image de l'entreprise auprès des consommateurs. La RSE semble alors un bon moyen de reconquérir des consommateurs exigeants.

Les entreprises anglo-saxonnes commencent alors à introduire des codes de conduite et mettent ouvertement en avant leurs valeurs, notamment en utilisant le vecteur publicitaire. Notons que cette manière d'appréhender la RSE est essentiellement anglo-saxonne, la France ne réagissant pas du tout de la même manière comme nous le verrons ultérieurement. Mais le principal apport des anglo-saxons est le suivant : pour ces derniers, il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions, il faut également les prouver.

3. Le rôle de l'Union Européenne

En juin 2001, c'est à l'Union européenne de publier son Livre Vert² et de marquer son intérêt pour cette thématique. Grâce à ce document, un véritable débat se développe autour de la RSE. Au travers de ce Livre Vert, la RSE sera considérée comme une contribution à la réalisation de l'objectif stratégique évoqué au sommet de Lisbonne en mars 2000, à savoir « faire de l'UE, d'ici 2010, l'un des pôles économiques les plus dynamiques et les plus compétitifs au monde – un pôle capable d'atteindre une croissance économique durable proposant davantage d'emplois de meilleur qualité et un contexte social plus favorable »³.

Ce Livre Vert s'adresse aux institutions européennes, aux Etats membres, aux partenaires sociaux comme aux associations de consommateurs, aux entreprises et autres partenaires concernés, car c'est seulement grâce à une coopération entre tous ces acteurs que la RSE pourra se développer et s'imposer.

Voici quelques mesures importantes mises en œuvre depuis la publication de ce rapport :

- La Commission a créé un groupe de travail composé de représentants sociaux des Etats membres, groupe se rassemblant régulièrement pour encourager les échanges d'informations sur les politiques nationales en matière de RSE.
- La Commission a souligné l'importance du système scolaire qui doit enseigner aux citoyens la fonction essentielle d'un commerce responsable et citoyen.

² Le Livre Vert rassemble les propositions faites par la Commission Européenne en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Il propose un panorama de la situation actuelle, du contexte de la RSE et des conséquences politiques, sociétales, sociales, écologiques et économiques de cette dernière. Il encourage par là même les acteurs, les entreprises, les organisations du travail et l'opinion publique intéressés à s'investir dans cette démarche. Commission des Communautés Européennes (18/07/2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre Vert.*

³ Sommet européen de Lisbonne, 23-24 mars 2000

- L' Union Européenne s'est donnée pour mission d'intégrer dans sa politique interne la RSE en s'attachant à respecter les droits de l'Homme et en prenant en compte sa responsabilité économique, sociale et écologique vis-à-vis de la société.
- L' Union Européenne intègre la RSE dans ses conventions avec les pays en voie de développement et promeut ainsi ce concept sur la scène internationale.

II. La RSE en France et en Allemagne

Des individus de cultures différentes travaillent différemment ; ils ont des valeurs et des principes éthiques différents. Ce qui peut sembler éthique dans un pays ne le sera pas forcément dans un autre. La manière dont on juge un acte (bon ou mauvais) dépend fortement de la culture nationale.

Le concept anglo-saxon de RSE a ainsi été appréhendé de manières différentes en France et en Allemagne⁴. Dans ces deux pays, ce concept a du faire face aux traditions nationales. Et même si le concept de RSE est aujourd'hui promu dans toute l'Europe comme nous l'avons vu à travers l'exemple du Livre Vert, il reste des différences entre les pays, différences dont on ne peut qu'apprendre.

1. Tradition allemande et RSE

Plusieurs particularismes allemands ont influencé la manière dont la RSE s'est implantée en Allemagne et ont notamment empêché une implantation réussie de ce concept.

La tradition allemande privilégie la construction d'un ordre social où chaque membre se voit confier une place et une responsabilité particulières, comme l'illustre l'économie sociale de marché. En Allemagne, certes les règles doivent être respectées, mais plus encore elles doivent avoir été acceptées par tous. C'est donc une différence fondamentale avec les Etats-Unis : il est très difficile pour un Allemand de comprendre en quoi un acteur du monde économique, en l'occurrence une entreprise, peut décider de jouer un rôle particulier, à savoir décider seul de mettre en place une démarche de RSE. Pourquoi certaines entreprises pourraient-elles « remplacer » le gouvernement dans son rôle d'initiateur de la politique sociale ?

Voici un second particularisme intéressant dans le cadre de notre étude. Dans l'esprit de bon nombre d'allemands, la RSE existe déjà depuis de nombreuses années, et cela sans s'appeler RSE. Ainsi, la Mitbestimmung existe depuis la fin de la seconde guerre mondiale et s'inscrit dans une logique de consensus, de dialogue et de responsabilisation des acteurs propre aux entreprises allemandes depuis longtemps. Il est donc difficile pour beaucoup d'entreprises de comprendre pourquoi les consommateurs et les ONG devraient prendre part, aux côtés des syndicats, au quotidien des entreprises, et pourquoi l'on devrait modifier un système économique déjà efficace.

2. Tradition française et RSE

Le concept anglo-saxon de RSE a lui aussi du mal à s'adapter à plusieurs traits de la tradition française. Sont problématiques notamment l'aspect volontaire de la RSE et l'utilisation de la RSE comme argument marketing.

Cet aspect volontaire de la RSE est mal perçu car il est contraire à l'idéal français d'une loi représentative de l'ensemble du peuple : en effet, la RSE est indépendante de la loi, elle ne respecte donc plus cet équilibre. Elle échappe au principe d'égalité de tous devant la loi, puisque les entreprises

⁴ Segal, Jean-Pierre (2003), „Unternehmenskulturen in Deutschland und Frankreich: Globalisierung unter angelsächsischen Vorzeichen“, Frankreich Jahrbuch, Deutsch-Französisches Institut.

peuvent choisir librement d'intégrer cette logique de responsabilité vis-à-vis de la société. De plus, dans l'esprit des Français, le risque est que les entreprises choisissent la RSE uniquement pour leur propre intérêt, et non en vue de l'intérêt collectif : la RSE relève donc d'une logique de profit.

Le principe de laïcité cher à la France complique encore la chose : la République doit protéger tout Français d'une quelconque forme de pression. Or la RSE peut poser des problèmes si l'entreprise défend certaines valeurs, et met en place des formes de pression afin de faire respecter ces valeurs.

Soulignons enfin qu'actuellement, les entreprises françaises ne communiquent que très peu, voire pas du tout, sur la RSE. En effet, en France, la discrétion autour d'actions vertueuses signifie que ces actions sont authentiques et désintéressées. Si les entreprises évoquaient ouvertement leurs bonnes actions, ces actions pourraient ne plus être considérées comme étant vertueuses, mais plutôt comme étant purement intéressées.

3. Différences actuelles entre la France et l'Allemagne

Au départ, la France et l'Allemagne ont eu deux manières différentes d'appliquer le concept de RSE. La France s'est tout d'abord concentrée sur la responsabilité sociale, puis sur l'aspect environnemental de la RSE. En revanche, l'Allemagne s'est en premier occupée de l'écologie, puis de la responsabilité sociale. Ces différences ne sont plus d'actualité, puisque les entreprises françaises et allemandes, comme toutes les entreprises mondiales, perçoivent de nos jours la responsabilité sociale de l'entreprise quasiment de la même manière.

Pourtant, il reste encore certaines différences notables entre les deux pays.

Le rôle de l'Etat est très différent quand il s'agit par exemple de l'application du Global Compact des Nations Unis⁵. Le gouvernement allemand a encouragé financièrement le Global Compact, alors que le président français a personnellement cherché à convaincre les entreprises de l'aspect positif de cette démarche. Aujourd'hui, 346 entreprises françaises ont signé le Global Compact, alors qu'en Allemagne, elles ne sont que 31.

Un autre exemple est le reporting. Alors que le reporting sur les activités sociales et environnementales est volontaire en Allemagne, il est obligatoire en France pour les entreprises cotées⁶.

Le rôle des syndicats n'est pas non plus le même dans les deux pays. En France, contrairement à en Allemagne, les syndicats jouent actuellement un rôle décisif, par exemple à travers l'investissement responsable (SRI, Socially Responsible Investment), mais aussi dans les agences de notation sociale. Ainsi, Nicole Notat, ancienne responsable de la CFDT, a créé Vigeo, une agence de notation sociale.

En résumé, nous pouvons dire que la France mène une politique de contrôle, alors que l'Allemagne mène une politique d'incitation en matière de RSE. En Allemagne, le gouvernement laisse une marge de liberté aux entreprises et les encourage par des aides financières. En revanche, en France, les entreprises sont obligées de rendre compte de leurs actions par des rapports réguliers : les deux logiques sont complètement différentes.

⁵ Le Global Compact incite les dirigeants d'entreprise de tous les pays à s'engager en faveur de la mise en place de bases sociales et environnementales à la formation de la nouvelle économie mondiale, et à s'assurer que la mondialisation touche tous les hommes de manière positive : www.globalcompact.org

⁶ Sobczak, André (2003), « L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion : une lecture critique de la loi NRE et de son décret d'application », *Semaine Juridique Entreprise*, N° 542, pp. 598-604.

*
* *

La responsabilité sociale de l'entreprise pose la question de l'Europe sociale ; et il n'y pas de quoi être très optimiste quant à la possible réalisation de cette Europe sociale. Comment pourrait en effet une Europe sociale naître si les pays ne s'accordent pas sur la manière de la réaliser ? Comment peut-on dépasser ces différences pour réaliser ensemble de nouveaux compromis ?

Ce consensus est certes recherché par des chercheurs et par des hommes politiques, mais cela signifie qu'il n'est appréhendé que de manière théorique. Et cela représente un problème délicat : les citoyens européens ne se sentent pas concernés par ce débat théorique. Le déficit est dès lors réel : la réalisation de cette Europe sociale dépend de la réalisation d'un débat démocratique sur de ce sujet.