

La responsabilité sociale de l'entreprise

Jean-Claude NAJAR^{*}
Avocat, Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

Résumé : La RSE est-elle une simple obligation juridique pour les entreprises ? En fait, c'est un concept beaucoup plus vaste qui implique les devoirs et les intérêts des entreprises. Les devoirs sociétaux et environnementaux des entreprises résultent à la fois de règles et principes internationaux, européens et nationaux, mais aussi de règles de bonne conduite que l'entreprise, et notamment les multinationales, se fixent à elle-même dans une perspective de développement durable. Cette démarche citoyenne sert aussi les intérêts de l'entreprise en maximisant ses profits et en lui permettant de répondre aux défis d'une société civile en pleine évolution. Responsabilité sociale et profits ne sont pas des antinomiques ; la RSE peut être un vecteur de croissance. Il existe de nombreuses initiatives, globales et françaises, tendant aujourd'hui au renforcement de la RSE. Ce concept est surtout appliqué par les entreprises, mais il se développe aussi à l'échelle d'une profession, voir même d'un pays. En agissant de manière citoyenne, l'entreprise innove.

Mots-clés : RSE, *compliance*, responsabilité sociale de l'entreprise, gouvernance, *pro bono*, *soft law*, ISO 26000

* Je remercie Sara Mazzantini, stagiaire chez Curtis, de son aide à la recherche, et Marie-Odile Trouvé, juriste *junior* chez Curtis, de son aide précieuse à la rédaction de cet article. Les opinions exprimées dans cet article sont les miennes et ne sauraient engager mon cabinet. Le style particulier de cet article s'explique par le fait que je suis resté le plus fidèle possible à ma présentation lors du Colloque. Cet article est basé sur mon expérience de directeur juridique de différents métiers chez General Electric pendant 24 ans, la dernière comme Directeur juridique France.

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la RSE ? Il s'agit de la responsabilité sociale, ou sociétale, des entreprises. La Commission européenne, dans son Livre vert, la définit comme un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »¹. On utilise aussi le terme de responsabilité « sociétale », jugé plus large et plus pertinent que celui de « responsabilité sociale »². La législation française parle aussi de responsabilité sociale, sociétale et environnementale³. La RSE résulte de demandes de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, et s'inscrit dans leur politique de développement durable.

La RSE est un élément d'une bonne gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) et fait partie, à ce titre, d'une démarche citoyenne et non pas seulement commerciale de l'entreprise (*corporate citizenship*). Elle comprend entre autres les programmes de conformité (*compliance*), qui reposent sur des piliers de valeurs (éthiques) et de règles contraignantes, piliers issus des lois et réglementations applicables⁴. Dans une entreprise qui a incorporé une telle démarche, c'est un ensemble qui mélange le juridique et le réglementaire, le concret, et les valeurs.

En tant qu'ancien directeur juridique de GE, je tirerai beaucoup d'exemples de mon expérience de 24 ans dans les trois métiers de GE où j'ai exercé, chez GE Healthcare, GE Oil & Gas, et GE Capital, pour terminer en tant que Directeur juridique Corporate de GE France et *Senior Counsel* de GE Europe. La RSE a fait partie de mes activités chez GE, car GE est un groupe où la *compliance*, et plus largement la RSE, dont à mon avis la *compliance* fait partie, perméent et sous-tendent toutes les activités du groupe. La *compliance* a toujours fait partie de mes attributions chez GE, où j'ai eu sous ma responsabilité des départements entiers s'occupant de *compliance*, particulièrement chez GE Capital, active dans les services financiers qui sont particulièrement réglementés.

1 Livre vert sur la RSE de la Commission européenne, disponible sur www.europa.eu. Voir aussi *infra* Section I.B.1.

2 Ce terme aurait été introduit en 2010 par le Ministre de l'Écologie, de l'énergie et du développement durable.

3 Voir *infra* Section I.C.

4 L'on parle, en littérature juridique anglo-saxonne, de la dichotomie entre « *values-based vs. rules-based compliance programs* » (programmes de conformité basés sur des valeurs versus ceux basés sur des règles).

La Présidente directrice générale de GE France, Clara Gaymard, s'est particulièrement engagée dans les questions de responsabilité sociale de l'entreprise⁵. Quand la tête est engagée, le corps suit et l'engagement s'inscrit dans l'ADN de l'entreprise.

Je parle de l'« entreprise », société au sens légal du terme, mais aussi dans un sens plus économique, social et humain, c'est-à-dire le lieu où l'on « entreprend ». En tant que telle, l'influence de l'entreprise dans la sphère sociale et lavorative impacte toutes les parties prenantes (*stakeholders*) et, dans sa définition plus vaste, se développe selon des cercles concentriques qui vont en s'élargissant, partant du lieu de travail, et des employés, et s'élargissant graduellement aux chaînes de fournisseurs, aux tiers avec lesquels l'entreprise interagit et qui la représentent, aux marchés sur lesquels elle intervient, à ses clients, aux marchés et aux communautés qu'elle impacte par ses activités, aux autorités publiques locales, régionales et nationales avec lesquelles elle interagit, aux gouvernements et enfin aux organisations internationales, y compris celles qui s'occupent de réglementer la RSE. La globalisation n'a fait qu'accélérer ce phénomène d'interaction. Acteur essentiel de la vie économique et politique, l'entreprise est aussi un facteur incontournable de la vie sociale et personnelle, preuve, s'il en faut, que l'individu passe plus de temps au bureau qu'à la maison. Une entreprise citoyenne vivant la RSE au quotidien n'est-elle pas une entreprise où l'individu-employé s'investira de façon à la fois plus spontanée et plus enthousiaste ?

Le monde économique en quête d'une gouvernance adaptée au contexte de mondialisation connaît de nouvelles réflexions portant sur l'éthique des affaires, la moralité, l'importance des valeurs, la responsabilité et l'innovation sociale. Face aux scandales humains, environnementaux et financiers du XX^e et XXI^e siècles provoqués par l'activité essentiellement économique des entreprises, émerge le concept d'entreprise « citoyenne ». Au-delà de sa fonction économique, l'entreprise recherche sa légitimité et la reconnaissance de sa fonction sociale : comment produire des richesses et dégager des profits sans pour autant porter atteinte à son environnement social et naturel, voir même en contribuant à la production d'une valeur ajoutée sociale ? Ainsi, l'entreprise recherche et détermine ses « valeurs », les communique, puis se donne les moyens ou non de les respecter.

5 Voir l'interview de Clara Gaymard sur l'engagement de GE pour le développement durable, une des priorités du groupe (octobre 2008), disponible sur www.sas.com/offices.

La complexité du monde actuel, confronté au phénomène de globalisation, implique que les entreprises sont soumises à une mosaïque de réglementations, qui fournissent une multitude d'outils mais aussi de contraintes, que l'entreprise doit utiliser, respecter et parfois compléter pour en combler les lacunes, à charge pour elle de faire alors preuve d'innovation. La conformité à toutes ces réglementations a un coût, que l'entreprise doit intégrer dans sa recherche du profit.

Dans un monde globalisé, les entreprises, nationales et multinationales, sont soumises à des réglementations internes et internationales, bilatérales ou multilatérales. Au-delà de ces multiples réglementations, obligatoires par nature, les entreprises, et plus particulièrement les entreprises et conglomérats multinationaux, créent leur propre espace normatif, qui quoique contraignant pour elles, relève cependant de la *soft law*. L'objectif des multinationales est double : il faut produire de la richesse, dégager des profits et le faire de manière citoyenne.

La recherche du profit est la fonction première, essentielle et vitale de toute entreprise. L'économiste Milton Friedman affirmait déjà en 1970 que « *the social responsibility of business is to increase its profits* »⁶. Le but de toute entreprise est de faire des profits. En réalité, générer des profits et agir de façon citoyenne ne sont pas des concepts antinomiques, antagonistes ou incompatibles. Au contraire, ce sont des concepts qui peuvent, et doivent, être complémentaires et irréductiblement nécessaires pour parvenir à la production de richesses à la fois économique et humaine. Entreprendre de façon citoyenne, c'est finalement entrer dans une démarche innovante et rentable à long terme, et contribuer au développement durable. Les entreprises qui adoptent un comportement plus éthique que leurs concurrents vont tendre à les dépasser en matière de performance financière⁷.

En agissant de manière citoyenne, l'entreprise innove. Elle devient un vecteur d'innovation. La Clinique de droit de l'École de droit de Sciences Po, au lancement de laquelle j'ai contribué à travers le travail de mes étudiants en 2009-2010, a développé ainsi un concept de responsabilité et *innovation* sociale de l'entreprise (RISE) visant à organiser une conduite économique responsable, voire innovante. L'on passe ainsi de la *responsabilité* sociale à la recherche de l'*innovation* sociale. De telles pratiques s'insèrent dans un contexte juridique existant et peuvent être sources de normes nouvelles.

6 Milton Friedman, *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

7 Voir à ce sujet l'ouvrage de Dov Siedman, *Comment le comportement devient la clé du succès en affaires*, Collection Stratégies et Management (2011).

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

Au-delà de toute obligation légale ou morale, il est donc de l'intérêt des entreprises d'adhérer à la RSE et de se l'approprier comme un atout compétitif.

I. – LE CADRE LÉGAL DE LA RSE

La présente section pourra paraître au lecteur quelque peu descriptive, mais il m'a paru important pour bien comprendre les enjeux actuels de la RSE, de donner un aperçu, non exhaustif, du cadre légal international, européen et national de la matière à travers quelques exemples.

La RSE s'institutionnalise et fait aujourd'hui l'objet de plusieurs textes de référence émanant, au niveau international, des Nations Unies (UN) et de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) ; au niveau régional, de l'Union Européenne (UE) ; et au niveau national de textes législatifs et réglementaires, en pleine évolution.

A. — *Le cadre légal international*

1 – Le Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*)

Les dix principes du Pacte Mondial, établis dans le cadre des Nations Unies⁸ (*UN Global Compact Ten Principles*), connaissent un rayonnement universel et s'inspirent, entre autres, de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration et des principes et droits fondamentaux du travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Ces principes sont regroupés en quatre catégories :

- *les droits de l'homme* : les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ; et à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations de ces droits ;
- *le droit du travail* : les entreprises s'engagent à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; à éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; à abolir de façon effective le travail des enfants ; et à éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ;

8 Nations Unies, *Les dix principes du Pacte Mondial* (2000), disponibles sur www.unglobalcompact.org.

- *l'environnement* : les entreprises doivent appliquer un principe de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
- *la lutte contre la corruption* : un dixième principe, ajouté en 2004, incite les entreprises à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Les principes ainsi énoncés dans le Pacte Mondial reflètent des valeurs universelles et essentielles dans toute société démocratique, selon lesquelles les entreprises sont invitées à agir, chacune dans leur sphère d'influence.

2 – Les Principes Directeurs de l'OCDE

Les Principes Directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales⁹, mis à jour pour la cinquième fois en 2011 après leur publication en 1976, sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales afin de favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines couverts par les dix principes du Pacte Mondial, mais aussi ceux de la fiscalité, de la publication d'informations, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence. Ces principes sont soutenus au niveau national par des points de contact, mécanisme original dont l'objectif est d'aider les entreprises et les parties prenantes à appliquer les mesures appropriées à leur mise en œuvre.

Les Principes Directeurs de l'OCDE constituent à ce jour l'instrument le plus complet en matière de responsabilité des entreprises, et il me serait ici impossible d'en dresser la liste complète. Je me permettrai seulement de citer le premier de ces principes qui, comme dans tout texte de droit fondamental, pose l'objectif essentiel que se fixent les 43 gouvernements signataires, et qui illustre bien le propos de cet article : « les entreprises devraient contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable »¹⁰.

9 OCDE, *Principes Directeurs pour les Entreprises Multinationales* (2000), disponibles sur <http://www.oecd.org>.

10 *Id.*

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

3 – Les lignes directrices du GRI (*Global Reporting Initiative*)

Les lignes directrices pour le *reporting* développement durable ont été élaborées par le GRI, organisation internationale à but non lucratif qui regroupe des milliers de professionnels et d'organisations de différents secteurs. La mission de cette organisation, dont le secrétariat est basé à Amsterdam, est d'établir en collaboration avec des experts issus des diverses parties prenantes du monde économique (entreprises, salariés, ONG, investisseurs, associations comptables, etc.) des standards en matière de rapports de développement durable¹¹. L'idée essentielle qui sous-tend l'action du GRI est de faire de la transparence un élément fondamental de relations efficaces entre les différentes parties prenantes. Les consultations, lancées en 1997 par le GRI, ont permis d'établir un consensus sur des règles de transparence en matière économique, environnementale et sociale.

Le *reporting* développement durable consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats, puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. Le rapport de développement durable permet ainsi de donner une représentation équilibrée, positive ou négative, de la performance économique, environnementale et sociale de l'organisation qui l'établit ; de mesurer et d'évaluer sa performance au regard des lois, règles et autres normes de référence ; de démontrer son influence sur les attentes relatives au développement durable et la manière dont celles-ci l'influencent en retour ; et de comparer, sur la durée, la performance d'une même entreprise ou de plusieurs entreprises entre elles. Les lignes directrices du GRI définissent le contenu du rapport de développement durable et garantissent la qualité des informations ainsi diffusées¹².

4- La norme ISO 26000

L'ISO (*International Organization for Standardization*) qui a pour objet d'établir des standards internationaux dans les domaines de la santé, de l'agroalimentaire, de l'environnement, a publié en 2010 la norme 26000 sur

11 GRI, *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, disponibles sur www.globalreporting.org.

12 Cette idée de *reporting* est reprise de façon très claire dans la législation française, qui comme je le mentionne dans la Section I.C. prévoit une obligation d'information relative aux conséquences environnementales et sociétales de l'activité des grandes entreprises dans le rapport annuel qu'elles sont tenues de produire au titre de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

la responsabilité sociale¹³. Partant du constat que la manière dont les entreprises s'inscrivent au cœur de la société et de leur environnement est un facteur décisif pour la poursuite de leurs activités, l'ISO a mis au point un ensemble de règles nécessaires pour agir de façon responsable.

La RSE est ainsi envisagée comme la contribution des organisations au développement durable, définition reprise par la Commission européenne en 2011¹⁴. Cette contribution se traduit par un comportement éthique et transparent permettant d'assurer la responsabilité de l'impact des décisions et des activités de l'entreprise sur la société et l'environnement.

Comme pour les lignes directrices du GRI, l'éthique, la transparence et le développement durable sont envisagés comme des notions essentielles du concept de RSE, le développement durable étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », selon la formule classique héritée de Madame Gro Harlem Brundtland, ancien Premier ministre de la Norvège¹⁵.

B. – *Le cadre légal de l'Union européenne*

1. Le Livre vert de la Commission sur la RSE

Les Principes Directeurs de l'OCDE sont activement soutenus par la Commission Européenne qui a adopté, en 2001, un Livre vert dans le but de promouvoir un cadre européen pour la RSE¹⁶. L'objectif était de lancer un débat sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence, et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives menées en Europe. La responsabilité sociale est conçue comme une contribution positive à l'objectif stratégique défini par le Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000, à savoir « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde »¹⁷.

Si le Livre vert de la Commission n'a pas de valeur légale contraignante, il invite les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations

13 Norme « ISO 26000 : 2010 – Responsabilité sociale », présentée sur www.iso.org.

14 Déclaration sur la RSE de la Commission européenne (25 octobre 2011), disponible sur www.reportingrse.org. Voir aussi *infra* Section I.B.1.

15 Rapport Brundtland de la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement (1987).

16 Livre Vert de la Commission européenne sur la RSE, disponible sur www.europa.eu.

17 *Id.*

internationales, les entreprises -des PME aux multinationales-, les partenaires sociaux, les ONG, ainsi que toute autre partie prenante ou personne intéressée à exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la RSE, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes. Les entreprises doivent collaborer avec les pouvoirs publics pour trouver des moyens innovants de faire progresser leur responsabilité sociale.

Le 25 octobre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la RSE. Reprenant à son compte la définition de la responsabilité sociale telle qu'elle résulte de la norme ISO 26000 publiée en 2010¹⁸, la Commission déclare que les entreprises doivent avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs, dans leurs activités commerciales et leurs stratégies de base. »¹⁹.

2 – L'exemple de l'Italie

L'Italie a été un des tout premiers pays à se doter d'une législation ressortissant du domaine de la RSE et de la *compliance*, dès 2001. Le décret 231/2001, relatif à la responsabilité administrative des personnes morales a introduit une nouvelle notion de responsabilité dans le système juridique italien et a eu un impact plus immédiat sur l'environnement commercial italien par le biais des dispositions recommandant d'élaborer des modèles d'organisation et de gestion dans les entreprises. Au titre de ce décret, la responsabilité d'une entreprise peut être engagée dans le cas où des personnes dans l'exercice de leurs fonctions de représentation ou de direction ont commis des infractions qui ont avantageusement servi les intérêts de l'entreprise et qu'elle-même n'a pas rempli son obligation de diligence ou de vigilance, notamment en mettant en place un système adéquat d'organisation et de gestion visant à éviter la commission de ces infractions²⁰.

18 Voir *supra* Section I.A.4.

19 Déclaration sur la RSE de la Commission européenne (25 octobre 2011), disponible sur www.reportingrse.org.

20 Un exemple de l'application proactive d'une obligation de RSE résultant de nouveaux textes législatifs est GE Oil & Gas, dont le siège est en Italie, et dont j'ai été le Directeur juridique groupe au moment de l'entrée en vigueur du décret 231/2001. Nous nous sommes tout de suite attelés à la mise en place des mécanismes et processus nécessaires chez Nuovo Pignone, société-mère du groupe Oil & Gas, pour être conformes aux obligations du décret 231/2001.

C'est pourquoi l'article 6 (1) (a) du décret prévoit une exonération de responsabilité si « avant la commission du fait, les services (de direction) avaient adopté et mis en œuvre efficacement des modèles d'organisation et de gestion destinés à prévenir les infractions telles que celles qui se sont produites. » Ce décret a, en outre, largement contribué à améliorer la sensibilisation à l'infraction de corruption d'agents publics étrangers²¹.

Il s'agit donc d'un modèle général de responsabilité, susceptible de fonctionner comme un instrument efficace de contrôle du respect des lois et réglementations par l'entreprise.

C. – *Le cadre légal français*

La RSE a connu en France une évolution depuis 2010. L'article L-225-102-1 du Code de commerce relatif aux éléments devant être précisés dans le rapport annuel présenté par le conseil d'administration ou le directoire à l'assemblée générale d'une société a été modifié par la loi dite « Grenelle 2 »²² et par l'article 12-1 de la loi dite « Warsmann 4 »²³. Ces modifications mettent à la charge des entreprises françaises une obligation d'information relative à leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ces deux lois ont été complétées par un décret du 24 avril 2013²⁴, lequel détaille les informations que les entreprises concernées sont tenues de fournir. Le décret renvoie à un arrêté²⁵ qui précise les modalités de vérification des informations par un tiers indépendant. Ainsi, l'article L. 225-102-1 du Code de commerce prévoit-il aujourd'hui que le rapport annuel des entreprises, qui n'est pas défini en tant que tel par les textes, « comprend des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

21 Voir « Italie, Phase II – Rapport de l'OCDE sur l'application de la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et de la recommandation de 1997 sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales internationales », Sections 20 et 28 (29 novembre 2004).

22 Article 225 de la loi N°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, portant modification de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

23 Article 12-1 de la loi N°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, portant modification l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

24 Décret N°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

25 Arrêté du 13 mai 2013 fixant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Depuis 2012, le champ d'application de l'obligation d'information, jusque-là réservée aux sociétés cotées sur Euronext, s'étend aux sociétés non cotées dépassant certains seuils (total du bilan ou montant net du chiffre d'affaires supérieur ou égal à 100 millions d'euros ; nombre moyen de salariés supérieur ou égal à 500 personnes). Les filiales dépassant les seuils prévus peuvent être concernées par les obligations posées par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce quand bien même leur société-mère ne l'est pas.

Trois grandes catégories d'informations doivent être incluses dans le rapport annuel : des informations *sociales* (emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et sécurité, formation, égalité de traitement) ; des informations sur *l'environnement* (politique générale environnementale, pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité) ; et des informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du *développement durable* (évaluation de l'impact économique, social et environnemental de leurs activités, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme). Ces informations montrent à quel point les principes sont inspirés des normes internationales précédemment développées, preuve que la France s'est clairement engagée dans la voie de la prise en compte du concept de RSE.

II. — AMÉLIORER ET RENFORCER LE CADRE ACTUEL

A. — *Le bilan positif des entreprises françaises à l'échelle internationale et européenne*

C'est dans ce cadre général de prise de conscience que s'inscrit la performance des grandes entreprises françaises en matière de responsabilité environnementale et sociétale des entreprises. Cette vision moderne de l'entreprise est devenue une part intégrante de leur démarche stratégique en répondant de façon durable à un besoin social.

Les statistiques révèlent que les grandes entreprises françaises se classent très bien dans les comparaisons internationales. La France se situe au premier rang des pays qui appliquent les dix principes du Pacte Mondial, avec pas moins de 700 entreprises françaises y ayant adhéré. Sur un total mondial de 734 et un total européen de 289, 49 grands groupes français figurent dans l'index des entreprises responsables FTSE4Good, contre 25 entreprises outre-Rhin. Le FTSE4Good Index Series a été créé pour offrir

une présentation objective des entreprises qui, à l'échelle mondiale, se conforment aux standards de responsabilité sociétale²⁶.

L'action des entreprises françaises s'appuie bien évidemment sur les différentes normes et référentiels internationaux présentés ci-dessus, à savoir le Pacte Mondial des Nations Unies, les Principes Directeurs de l'OCDE, les règles de l'Organisation internationale du travail, la norme ISO 26000, et les lignes directrices du GRI. Le cadre juridique français, reconnu comme un des plus ambitieux d'Europe, a contribué pour une large part à ce résultat très positif.

Les grandes entreprises françaises sont à ce jour des acteurs majeurs de l'innovation sociale et environnementale. Non seulement elles sont à l'écoute des attentes de la société, mais elles ont aussi et surtout les moyens technologiques et humains pour y répondre en testant des modèles économiques innovants. Quelques exemples illustrent la variété et la fécondité d'une démarche innovante tournée vers les enjeux environnementaux et sociétaux de notre temps : permettre à des populations à très faible revenu d'accéder à des biens et services essentiels dans les pays émergents (Total, GDF Suez) ; développer un habitat neuf ou rénové, à très basse consommation énergétique, et même à énergie positive (Saint-Gobain) ; faciliter le recyclage et faire émerger des filières bio-industrielles durables, comme l'élaboration de certains plastiques techniques (Arkema) ; favoriser le développement économique et social en soutenant par exemple le micro-entrepreneuriat (Pernod Ricard) ; et enfin contribuer à la formation et l'éducation par des liens avec les écoles et universités (Alstom)²⁷.

Si le cadre légal, construit par les différents ordres juridiques auxquels sont soumis les acteurs économiques, est aujourd'hui principalement promu par de grandes sociétés ou des multinationales, la responsabilité sociale des entreprises revêt une importance dans tous les types d'entreprises, et tous les secteurs d'activité, de la petite ou moyenne entreprise (PME) à la multinationale. C'est ainsi que la France prévoit d'ailleurs que l'obligation d'information sur les conséquences sociales, environnementales et sociales, appliquée aujourd'hui aux seules grandes entreprises, concernera toute entreprise quelle que soit sa taille à partir de 2016. Il s'agit là à mon sens d'une étape importante vers l'innovation sociale. Une telle implication de toutes les entreprises ne peut se faire sans une démarche et une réflexion concertées entre *toutes* les parties prenantes, publiques et privées.

26 Pour plus d'informations, voir <http://www.ftse.com>.

27 GE est actif dans tous ces domaines, en France et à l'international, comme il en sera discuté plus loin dans la Section III.C.

B. – Les enjeux de coopération et les problèmes de compétitivité posés par la RSE

Pour autant, toutes les questions liées à la mise en place de cette démarche ne sont pas réglées. En effet, il y a aujourd'hui une nécessité réelle de bâtir une coopération solide entre tous les acteurs, publics et privés, impliqués dans le processus au niveau national et international. Les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux sont complexes, et aucun acteur ne peut se prévaloir de résoudre seul les problématiques qui en découlent. Établir un diagnostic, proposer des solutions, construire leur mise en œuvre est un travail qui doit être mené en coopération avec l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Par ailleurs, et toujours dans un contexte de monde globalisé, l'hétérogénéité des pratiques de responsabilité sociétale et environnementale doit être conçue par les entreprises françaises et européennes comme un avantage compétitif à l'échelle internationale. Ainsi faut-il que les acteurs publics et privés réfléchissent ensemble aux nouveaux modèles économiques qu'il convient de mettre en œuvre pour que nos entreprises ne soient pas désavantagées sur les marchés internationaux par rapport à des concurrents moins respectueux de standards environnementaux et sociaux.

Comme je l'ai déjà dit, la responsabilité sociétale des entreprises n'est pas antinomique de la valeur financière²⁸. Non seulement les deux notions ne sont pas incompatibles, ce qui prouve que la responsabilité sociétale s'est peu à peu inscrite dans la culture moderne, mais la responsabilité sociétale devrait même à terme devenir un moyen effectif de gagner des parts de marché. La RSE est un levier de croissance.

C. – Les propositions de renforcement des bonnes pratiques en matière de RSE

1 – Le Code de gouvernance à la française AFEP/MEDEF

L'Agence française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) ont établi un code de gouvernance des entreprises, plusieurs fois mis à jour depuis sa parution en 2008. Les recommandations de ce code constituent un référentiel se situant au plus haut niveau des standards européens et internationaux, et donnent un cadre

28 Voir à ce sujet l'intervention du responsable RSE de Crédit Agricole SA lors du Colloque RSE du MEDEF, « Actes du Colloque RSE organisé par le MEDEF, Mode d'emploi pour la création de valeurs. Comment et jusqu'où la responsabilité sociétale contribue à la performance globale de l'entreprise ? » (7 mars 2012), disponible sur www.medef.com.

exigeant sur les différents aspects de la gouvernance d'entreprise allant bien au-delà des exigences posées par les sources légales et réglementaires que j'ai précédemment présentées. La particularité française veut ainsi que les parties prenantes préfèrent la *soft law* à la réglementation étatique, et au regard des résultats positifs des grandes entreprises françaises, le choix de la régulation semble être un mode d'intervention juridique particulièrement adapté au domaine de la RSE.

D'un point de vue concret, les recommandations AFEP-MEDEF suivent le principe « appliquer ou s'expliquer » (*comply or explain*), puisque les entreprises qui s'écartent d'une ou plusieurs dispositions du code de gouvernance sont tenues de donner des explications. Ce principe est garant d'une démarche sincère et constitue un instrument approprié de gouvernance d'entreprise. Son contrôle a été renforcé dans la dernière version du code de gouvernance parue en juin dernier.

En 2012, le gouvernement a en effet renoncé à légiférer sur le sujet de la gouvernance et notamment sur la question de la rémunération des dirigeants, sous réserve que le code AFEP-MEDEF soit complété et précisé. Un nouveau code a donc été publié pour insérer des recommandations relatives à cette question, ainsi qu'à la limitation du cumul des mandats sociétaires et au renforcement du contrôle du principe « appliquer ou s'expliquer ».

2 – Les propositions de l'AFEP

Face à ces enjeux, l'AFEP a fait trois propositions majeures²⁹. Il s'agit tout d'abord d'assurer un rôle de soutien des pouvoirs publics aux échelons communautaires et internationaux. La reconnaissance internationale et le partage des bonnes pratiques sont essentiels pour parvenir à une approche européenne unifiée et voire émerger un « *level playing field* » au niveau international.

L'AFEP propose ensuite de mettre en place un cadre incitatif à l'échelon national et communautaire pour récompenser les meilleures pratiques. L'utilisation de clauses relatives à la responsabilité sociétale pourrait ainsi être renforcée dans les conditions d'attribution des marchés publics, pour prendre davantage en compte le contenu des offres en termes d'innovation environnementale et sociale.

Enfin, sur un plan très clairement social, l'AFEP préconise la création d'une plate-forme d'engagements des entreprises concernant l'emploi des jeunes. Cette dernière mesure a pour but de permettre aux entreprises de

29 J'ai été, pendant quatre ans (2008-2011), le Correspondant Général de GE France auprès de l'AFEP et ai participé à certains des travaux.

s'engager davantage en faveur de la formation et de l'emploi des jeunes générations et d'encourager les meilleures pratiques dans ce domaine, qu'il s'agisse de la formation en alternance, des emplois d'insertion et de la participation des entreprises au processus de formation.

3 – Les propositions du Rapport public au Gouvernement français déposé en juin 2013

Pour compléter ce survol du renforcement du cadre légal de la RSE et de ses évolutions potentielles en France, il faut mentionner le rapport public remis en juin 2013 au gouvernement à la demande des quatre ministères principalement concernés par cette question, à savoir le Ministère de l'économie et des finances, le Ministère du commerce extérieur, le Ministère de l'écologie, et le Ministère du travail.

Ce rapport public, intitulé « responsabilité et performance des organisations »³⁰, expose les leviers d'évolution et de diffusion de la responsabilité dans l'économie et dans la société. Quatre défis clés ont été identifiés à l'horizon 2020 :

- crédibilité des démarches engagées,
- échelle d'analyse et de niveau de mise en œuvre des politiques de responsabilité sociale,
- accélération du rythme de changement, et
- mobilisation ambitieuse de l'ensemble des parties prenantes.

Le rapport contient vingt propositions destinées aux pouvoirs publics et à l'ensemble des praticiens, organisées autour de quatre thèmes : le développement d'une culture de performance globale au sein des entreprises, des organisations et des administrations publiques ; la fiabilité et la pertinence de la performance globale des entreprises et des organisations ; l'encouragement de l'investissement dit responsable (en incitant par exemple les investisseurs et les établissements de crédits à favoriser les entreprises et les projets les plus exemplaires en termes de responsabilité sociale) ; et enfin la valorisation de la compétitivité de la France, pour lui permettre de faire de ses valeurs et de la démarche citoyenne de ses entreprises un facteur avantageux de compétitivité vis-à-vis de ses concurrents moins respectueux des standards internationaux. Si cette dernière préconisation peut paraître pour le moins ambitieuse, on verra qu'il n'en est rien : en effet, la Corée du Sud a érigé récemment la RSE en priorité nationale.

30 Rapport public au Gouvernement, « Responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) », Juin 2013, Rapporteurs : Lydia Brovelli, Xavier Drago, Eric Molinié.

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

III – TROIS EXEMPLES DIVERSIFIÉS DE L'APPLICATION CONCRÈTE DE LA RSE

A. – *Application de la RSE par un pays : l'économie « créative » de la Corée du Sud*

La Présidente de la Corée du Sud, Madame Park Gyun-Hee, s'est inspirée des principes de RSE pour mettre en place une « politique économique innovante »³¹. La démarche de la République de Corée s'inscrit dans le contexte de crise économique dans lequel le monde est toujours plongé et qui, selon bon nombre d'économistes, ne pourra être dépassé réellement que si le modèle économique, actuellement basé sur la seule recherche du profit à court terme, est repensé, preuve, s'il en faut, que la prise en compte des aspects environnementaux et sociétaux de l'activité économique des entreprises, loin d'être une démarche purement éthique, est aussi et surtout une démarche vitale et un enjeu essentiel du monde actuel.

Repenser une « économie plus créative », soucieuse de son écosystème, tel est l'objectif que s'est lancé cette année la Corée du Sud, en passe de devenir la huitième économie du monde selon les affirmations de Séoul³². Le 18 avril 2013, les Ministères des sciences, des technologies de l'information et de la communication, et de la planification du futur ont rapporté leur plan d'action à la Présidente. Madame Park Gyun-Hee a souligné à ce titre la nécessité de changer de paradigme économique d'une manière fondamentale pour surmonter la crise de la croissance³³. Le but est de créer, selon une des cinq stratégies présentées par le Ministère de la planification du futur, un « écosystème économique créatif »³⁴, fondé sur la recherche et l'innovation.

Le plan d'action pour une économie créative pensé par la Corée entend ainsi mettre l'accent sur la science, la technologie et particulièrement les technologies d'information et de communication. Les mesures prévues par la Corée sont en réalité des mesures qui rejoignent celles préconisées dans le cadre de la responsabilité sociétale : impliquer les différentes parties prenantes de l'économie coréenne (Chambre de commerce, Fédération des petites et moyennes entreprises, Agence pour la promotion des investissements, Fédération des employeurs), développer et encourager de nouvelles industries associant les technologies de l'information et de la communication, qui sont une des forces majeures de ce pays, aux technologies

31 Je dois des remerciements à Madame Christine Lagarde, Présidente du FMI, pour m'avoir soufflé l'existence de cette remarquable initiative.

32 Pour plus d'informations, voir www.korea.net.

33 *Id.*

34 *Id.*

appliquées à la science³⁵, et mettre l'accent sur la promotion de l'emploi, l'inventivité et la créativité humaine.

La créativité et l'innovation, notions centrales dans le concept de RSE, irradiant l'ensemble de cette nouvelle politique économique. L'objectif de la Corée est triple : créer des emplois et des marchés nouveaux par le biais de la créativité et de l'innovation ; renforcer le leadership de la Corée par une économie créative ; et créer une société où la créativité est respectée.

Les stratégies proposées pour développer une économie créative sont au nombre de six :

- mettre en place les compensations adéquates pour récompenser la créativité et la création d'un écosystème qui favorise les *start-ups*,
- renforcer le rôle des *ventures* et PME ainsi que leur possibilité de pénétrer les marchés globaux,
- créer des outils de croissance pour découvrir de nouveaux marchés et de nouvelles idées,
- encourager les talents créatifs qui veulent se hisser à la hauteur des défis et poursuivre des rêves,
- renforcer la fonction novatrice de la science, de la technologie, et des technologies de l'information et de la communication qui sont les fondements d'une politique d'économie créative, et
- créer une culture d'économie créative avec le peuple coréen.

Si certaines des idées et des formulations peuvent faire sourire d'aucuns, cette réaction serait, à mon avis, erronée : la mobilisation des parties prenantes d'un pays entier, y compris les individus, est non seulement un vecteur de croissance, mais aussi, de manière plus importante peut-être, un rêve collectif vers une société, nationale et mondiale, plus harmonieuse par l'incorporation de la RSE.

B. — *L'application par une profession : la RSE des avocats*

De mauvaises langues pourraient penser que la responsabilité sociale, environnementale et sociétale est loin des préoccupations premières des avocats. Pourtant, il n'en est rien. Les principes de RSE sont inscrits dans l'essence même de cette profession fortement empreinte de références éthi-

35 Au titre de cette priorité donnée aux technologies de l'information et de la communication, la Présidente Park Gyun-Hee a rencontré en avril dernier Bill Gates (Microsoft), Larry Page (Google) et le 18 juin dernier, Mark Zuckerberg (Facebook), informations disponibles sur www.korea.net.

ques et déontologiques, et tant les cabinets d'avocats³⁶ que les ordres se penchent sur cette question.

L'Ordre des avocats au Barreau de Paris se présente ainsi comme un « ordre partenaire responsable et durable », actif dans le domaine du développement durable. Il a construit un projet autour de la norme ISO 26000 et adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies. Il a, à ce titre, publié un rapport sur le développement durable en 2012 qui constitue le premier bilan de responsabilité sociétale de l'Ordre des avocats et de la Caisse des règlements pécuniaires des avocats (CARPA)³⁷. Selon les mots du Bâtonnier de l'Ordre, « ce premier bilan de responsabilité sociétale [...] a pour objet de présenter un état des pratiques et des perspectives dans le contexte d'un ordre partenaire d'un barreau impliqué davantage encore dans la société et auprès des populations les plus fragiles »³⁸.

Les axes de travail identifiés comme prioritaires sont ainsi le renforcement d'une responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie de l'Ordre ; la prise en compte systématique des enjeux de responsabilité sociétale dans la prise de décision ; le renforcement du dialogue avec l'ensemble des parties prenantes ; l'élargissement du cadre et de la prise en compte des principes de déontologie qui relèvent de l'essence même de la profession ; le renforcement d'une action en faveur de la défense des droits fondamentaux en orientant les achats sur des sources d'approvisionnement présentant des garanties sur les aspects environnementaux et sociétaux ; la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeurs des avocats ; l'investissement dans les initiatives territoriales de développement durable ; et enfin l'intégration et la valorisation du patrimoine naturel dans le système de management de l'Ordre.

Si l'engagement de l'Ordre en matière de responsabilité environnementale ne peut être nié à la lecture de son rapport sur le développement durable (bilan carbone, actions de sensibilisation des collaborateurs aux « éco-gestes », achat d'électricité verte, etc.), c'est surtout en matière de responsabilité sociétale que l'action de l'Ordre mérite d'être soulignée.

Il y a les actions qui sont menées à l'extérieur, en association avec d'autres partenaires. Par exemple, le projet du « bus de la solidarité », mis en place en 2011 en partenariat avec la mairie de Paris, favorise l'accès au droit et à la justice pour les plus démunis. Les interventions *pro bono*, la défense de la citoyenneté à l'école, ou encore la mobilisation contre les violences faites aux

36 La Clinique de droit de Science Po étudie actuellement l'application de la RSE par les cabinets d'avocats.

37 Ordre des avocats de Paris, « Rapport Développement Durable 2012 », disponible sur www.avocatsparis.org.

38 *Id.*, Messages introductifs de Christiane Féral-Schuhl, Bâtonnier de l'Ordre.

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

femmes sont autant d'actions qui témoignent d'un engagement social et sociétal des avocats.

Il y a aussi l'engagement qui résulte de la profession même des avocats, en ce qu'ils sont, en leur qualité de conseil et de représentant des parties devant les juridictions, les premiers défenseurs des libertés fondamentales et des droits de l'homme, autant de principes affirmés comme relevant de la responsabilité sociale des entreprises dans le Pacte Mondial des Nations Unies, largement inspirés dans ses deux premiers principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Défenseurs des droits et défenseurs de l'État de droit, les avocats, de par leur vocation, sont des acteurs évidents et incontournables de la responsabilité sociétale.

Si l'engagement des avocats en faveur de la RSE est acquis, ce n'est pas – encore – le cas pour les juristes d'entreprise partout dans le monde. Le *pro bono* par les juristes d'entreprise des sociétés américaines (et dans une moindre mesure anglo-saxonnes) fait partie intégrante de leurs priorités, tant au siège que dans les filiales étrangères implantées dans des pays où il n'y a pas la même culture du *pro bono* des juristes d'entreprise qu'aux États-Unis. C'est à ce titre que chez GE, mes collègues européens et moi-même avons initié et participé à de nombreuses initiatives *pro bono*³⁹, telle la participation à des cours de rédaction juridique pendant une semaine à l'Université de Dar-es-Salaam en Tanzanie ; ou encore la participation proactive aux travaux d'associations favorisant le *pro bono* comme PILNet⁴⁰. Enfin, alors Directeur juridique de GE France, j'ai été nommé en 2010 au Conseil européen du ISLP-E (International Senior Lawyers Project- Europe)⁴¹. Même s'il y a des difficultés d'ordre professionnel et des obstacles d'ordres personnel et culturel, le *pro bono* par le juriste d'entreprise est une dimension de la RSE qui vient compléter la dimension réglementaire posée par le cadre juridique, et enrichir la profession de juriste d'entreprise.

39 L'engagement en faveur du *pro bono* fait partie des objectifs qui sont fixés chaque année par le Directeur juridique (*General counsel*) groupe à tous les juristes GE à travers le monde.

40 PILNet est une association active dans le domaine du *pro bono*, dont le but principal est d'encourager les membres des professions juridiques à s'investir dans la défense de l'intérêt public, en leur offrant notamment les opportunités de le faire. Pour plus d'informations, voir www.pilnet.org.

41 ISLP-E est une organisation qui fournit des services de *pro bono* rendus par des juristes particulièrement formés et expérimentés dans les domaines des droits de l'homme et du développement durable. ISLP-E est membre de l'*International Legal Assistance Consortium* (ILAC), voir www.ilac.se.

C. – *L'application par un conglomérat multinational : General Electric (GE)*

GE est un conglomérat qui a une très ancienne, et riche, tradition et culture de RSE et de conformité (*compliance*)⁴². Une culture de *compliance* constitue une base solide pour la RSE dans une entreprise. La base de la *compliance* de GE est son code de déontologie, *The Spirit & The Letter*⁴³ (L'esprit et la lettre), qui contient 15 règles de conduite, les *Policies*. Traduit en plus de 25 langues, il est distribué aux quelque 300,000 employés de GE à travers le monde. Rédigé pour la première fois en 1993, le code est, dans sa troisième édition, largement simplifié pour en rendre la lisibilité plus immédiatement accessible. La partie « esprit » reflète les valeurs, alors que la « lettre » contient les règles de conduite : exprimé autrement, il s'agit de faire les choses *justes*, et de les faire *justement*. Le point de départ est la stipulation générale de se conformer aux lois et aux réglementations en vigueur qui régissent la conduite des affaires de GE à l'échelle internationale. Il est demandé aux employés, entre autres, d'intervenir à tous les niveaux pour créer une *culture d'entreprise* où tous les employés reconnaissent, encouragent, et montrent en exemple une conduite respectueuse de la déontologie. Le code exige un engagement personnel de chaque employé. Il est applicable aux employés de GE, mais aussi aux sociétés sous contrôle de GE, à celles apparentées non contrôlées qui sont encouragées à adopter ces règles, et aux tiers représentant GE, qui doivent se conformer aux règles de conformité à eux applicables (par l'insertion de clauses contraignantes dans les contrats les liant à GE). C'est ainsi que nous revenons au concept des cercles concentriques allant en s'élargissant, où l'entreprise crée son propre univers de conformité, de *soft law*, vecteur et pilier de la RSE : l'entreprise vit sa culture de RSE et demande à ses partenaires d'appliquer les principes qu'elle estime fondamentaux.

Ce code est complété par des règles et procédures qui sont créées par chaque filiale, chaque « métier » de GE, qui viennent donner une dimension opérationnelle à ces principes directeurs.

The Spirit & The Letter contient quinze règles, regroupées en cinq catégories :

Collaboration avec les clients et les fournisseurs :

- Interdictions des dépenses injustifiées (règles anti-corruption),

42 J'utilise ce terme de *compliance* au lieu d'utiliser conformité, plus usité. Il me semble que le terme de *compliance* est plus vaste que la simple conformité, et qu'elle l'englobe. Même si je déplore les anglicismes, le terme de *compliance* est en train de s'imposer comme la terminologie désignant cette discipline.

43 Le code de déontologie de GE est disponible sur www.gecitizenship.com/spirit-letter.

- Relations avec les fournisseurs,
- Contrôle des échanges internationaux (*international trade controls*),
- Prévention du blanchiment d'argent,
- Protection de la vie privée ;

Collaboration avec les gouvernements (catégorie générique) ;

Concurrence mondiale (catégorie générique sur la conformité à la législation sur la concurrence) ;

Règles applicables dans la communauté GE :

- Méthodes d'emploi équitables,
- Environnement, santé et sécurité (EHS),
- Gestion de la sécurité et des risques,

Protection des actifs de GE :

- Propriété intellectuelle,
- Contrôle de gestion,
- Prévention des conflits d'intérêts,
- Prévention des délits d'initiés et d'informations boursières ;

L'excellence dans la réglementation (catégorie générique).

Ces règles ne sont pas statiques et évoluent selon la conjoncture économique et la politique internationale. Ainsi, l'adoption de la dernière règle sur les réglementations est-elle issue de la nécessité de respecter un nombre croissant de réglementations suite à la crise financière mondiale. Lorsque j'entrai chez GE en 1989, il existait une règle de conduite interdisant à GE de commercer avec l'Afrique du Sud à cause du régime d'apartheid⁴⁴, abolie en 1995 suite à la libération de Nelson Mandela, aux élections démocratiques le portant au pouvoir comme premier Président de la République, et à la pérennisation de la démocratie. Ces deux exemples démontrent comment une entreprise peut adapter son approche citoyenne de la RSE aux circonstances ambiantes en adoptant, ou en rétractant, des règles de conduite.

⁴⁴ Dans un même ordre d'idées, GE s'est-elle, dans un passé plus récent, interdite de commercer avec la Birmanie suite aux violations des droits de l'homme par la junte birmane. Cette règle a été allégée avec l'apparition, même timide, de la démocratie.

Le programme de *compliance* de GE est un programme « à 360 degrés », en ce sens qu'il vise une amélioration constante par un mécanisme de *feedback* continu. C'est un mécanisme circulaire de *prévention*, de *détection*, et de *réponse* : si l'on détecte une violation d'une des règles, on y répond en amenant une solution au problème, et l'on améliore par conséquent la prévention ; et plus la prévention est fine, mieux on détecte des problèmes.

Il existe des processus de détection des violations et de remontées d'informations très élaborés, systématiques, ancrés dans la structure des opérations commerciales et financières, qui font partie des processus de l'entreprise au même titre, par exemple, que les ventes et les services après-vente. C'est en cela que l'on peut vraiment affirmer que GE a un *vrai* programme de *compliance*, qui ne se manifeste pas seulement par des déclarations d'intention, mais au travers d'un programme concret qui est une partie intégrante de l'approche citoyenne de GE. Il ne s'agit donc pas seulement de respecter les obligations juridiques, telles que celles émanant par exemple du Grenelle II, mais de les anticiper et d'aller au-delà en créant son propre espace normatif, et en influençant les parties prenantes, ces cercles concentriques, avec lesquels on est en contact quotidiennement.

Le développement durable est aussi une priorité de GE. Acteur majeur de la santé et de l'énergie, GE a intégré très tôt les problématiques liées au développement durable pour offrir des solutions innovantes et respectueuses de l'environnement à ses clients⁴⁵. GE a ainsi lancé une initiative « Ecomagination », qui est une stratégie de croissance répondant aux besoins des clients de GE pour une meilleure efficacité énergétique des produits et des services. L'atteinte des objectifs financiers, objectif parfaitement logique et intégré du groupe, peut aller de pair avec une bonne performance environnementale. En d'autres termes, « une stratégie commerciale axée sur l'environnement peut bénéficier à la société autant qu'à [GE]. »⁴⁶ Dans la même veine, « Healthymagination »⁴⁷ est une stratégie commerciale des métiers de la santé qui met en œuvre des investissements particulièrement innovants pour favoriser un système de santé durable, tout en améliorant la croissance de GE. GE a ainsi lancé plus de 100 innovations concentrées sur trois besoins critiques : réduire les coûts, toucher un plus grand nombre de personnes, et améliorer la qualité des soins. GE a investi quelque 3,4 milliards de dollars depuis 2009 dans le cadre de ce programme.

Le programme de développement durable de GE vise à répondre aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité des géné-

⁴⁵ Voir *supra*, interview de Clara Gaymard, PDG de GE France.

⁴⁶ Voir « GE : France : Notre groupe : Ecomagination », disponible sur www.ge.com/fr.

⁴⁷ *Id.*, « Healthymagination ».

rations futures de répondre à leurs propres besoins⁴⁸. Les initiatives développées dans le cadre du développement durable touchent à la sécurité énergétique, la réduction des gaz à effet de serre, la réutilisation de l'eau, l'éducation, un des plus importants catalystes du développement, l'aide à des gouvernements pour les aider à faciliter les conditions de l'expansion, de la modernisation, et de la maintenance des infrastructures de base, à travers un mélange de sources de financement internationales et nationales, prévisibles et répliquables. Ces initiatives s'articulent autour de six axes : climat et énergie ; rareté de l'eau et son accès ; l'éradication de la pauvreté et la protection des droits de l'homme ; l'éducation et l'accès à l'emploi (GE a dépensé un milliard de dollars pour les programmes de formation et de développement de ses employés) ; l'infrastructure ; et le financement pour un futur durable (plus particulièrement en collaborant avec des agences de crédit à l'exportation et avec l'OCDE).

Quelques exemples concrets tirés du rapport 2012 de développement durable de GE⁴⁹ permettent d'illustrer cet engagement. En ce qui concerne le *développement des personnes*, GE a consacré 1 300 000 d'heures de volontariat pour 7 400 projets ; a dépensé 219 millions de dollars en faveur de communautés et de l'éducation ; et a fourni un support à 300 centres de santé dans 14 pays, touchant ainsi 15 millions de personnes par des solutions médicales. L'engagement de GE *en faveur de la planète* s'est traduit notamment par l'érection de 20 000 éoliennes en 10 ans ; 34 % de réduction des gaz à effet de serre de ses produits depuis 2004 ; ou encore 46 % de réduction de l'utilisation de l'eau dans ses installations depuis 2006. Enfin, quelques exemples de la contribution de GE à *l'économie mondiale* sont l'optimisation de l'utilisation du rail ; l'institution de laboratoires d'idées ; la construction d'un centre de recherche et de développement à Chengdu en Chine (pour un coût de 80 millions de dollars) dans les domaines de l'énergie, de la santé, et du transport ; ou encore la présidence du groupe Transparence et anti-corruption du G20/B20.

CONCLUSION

Dans sa dimension éthique, la RSE est d'abord la contribution de l'entreprise au développement durable. Mais permet-elle aussi de transformer l'entreprise pour lui donner l'opportunité de gagner des parts de

48 Voir supra, définition du développement durable donnée par le rapport Bruntland, Section I.A.4..

49 Rapport développement durable 2012, disponible sur www.ge.com.

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

marché ? En d'autres termes, la RSE a-t-elle aussi une dimension commerciale qui la rendrait plus tangible pour les entreprises ? La réponse, à mon sens, est clairement oui. La RSE permet de développer de nouvelles opportunités commerciales. Elle introduit aussi une nouvelle dynamique dans la relation de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes, permettant à l'entreprise d'anticiper les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux. Elle constitue un outil de gestion des risques, élément important d'un programme de *compliance* solide⁵⁰. Une bonne gestion des risques permet également de réduire le coût du capital pour l'entreprise. La gestion des risques inclut une bonne gestion des litiges et du pré-contentieux, qui constitue un élément important de la stratégie juridique de l'entreprise⁵¹. En évitant le contentieux, l'entreprise peut se consacrer entièrement à son objet social et ainsi jouer pleinement son rôle dans la société. Enfin, la RSE crée un cadre de travail dans lequel les employés voudront s'investir, et constitue un motif de fierté tant pour eux que pour l'entreprise.

Une entreprise proactivement citoyenne doit se donner les moyens de dépasser les conditions imposées par le cadre strict de la réglementation et développer son propre espace normatif par des initiatives volontaires. Un juste équilibre entre régulation et engagement volontaire des entreprises est essentiel afin de permettre à chaque entreprise de disposer de marges de manœuvre pour développer une RSE adaptée à sa culture, à son activité et à sa sphère d'influence.

Comme l'a dit en 2012 Laurence Parisot, alors présidente du MEDEF, « l'entreprise, personne morale, doit avoir une conscience »⁵². C'est cette conscience qui, comme je l'ai exprimé dans mon introduction, lui permettra de rechercher et de déterminer ses valeurs, de les communiquer, et de se donner les moyens de les faire vivre en interne et en externe, de les respecter,

50 Pour une excellente discussion sur ces sujets, voir *supra* Actes du Colloque RSE organisé par le MEDEF.

51 Voir, pour une discussion intéressante de l'interaction du juridique et de la stratégie de l'entreprise, « Pour une approche intégrée du droit et de la stratégie », Constance E. Bagley, in *Stratégies juridiques des acteurs économiques*, sous la direction d'Hugues Bouthinon-Dumas & Antoine Masson, Ed. Larcier (2012). La gestion du contentieux fait, depuis 2012, partie des objectifs que le Corporate Counsel International Arbitration Group (CCIAG) s'est fixé. Le CCIAG, ouvert uniquement à des juristes d'entreprise, est une association de la loi 1901, que j'ai fondée en 2006, et qui regroupe, à la date d'aujourd'hui, 83 multinationales venant de 17 pays. Le CCIAG participe aux travaux de la CNUDCI sur l'arbitrage. Initialement prévu pour être la voix des utilisateurs de l'arbitrage, le CCIAG a graduellement élargi ses priorités à la médiation et aux autres modes alternatifs de résolution des litiges (MARC), et enfin à la gestion du contentieux en général.

52 Voir *supra* note 50.

[p. 295-319]

Jean-Claude NAJAR

Arch. phil. droit 56 (2013)

et de les faire respecter. Les questions sociales, sociétales, environnementales et éthiques sont prioritaires pour une entreprise. Elles vont de pair avec les questions purement économiques. Le profit, indispensable à la survie d'une entreprise, doit s'accompagner d'éthique. Une réputation, construite pendant des décennies, peut être perdue en un instant⁵³. Le profit, le développement durable et l'éthique marchent la main dans la main.

Je laisse le mot de la fin à Aldo Cardoso, président du conseil scientifique de Vigéo⁵⁴ : si les facteurs définissant la responsabilité sociale représentent bien de nouveaux territoires de risque, ils sont également porteurs de rénovation des modèles économiques et offrent de vraies opportunités de croissance. Il suffit de scruter l'actualité pour se rendre compte combien la responsabilité sociale sous-tend aussi bien les scandales que les succès des entreprises. La notion de responsabilité sociale questionne désormais la conception même des modèles économiques et constitue un vrai levier de performances, à condition de l'appréhender comme un investissement et non plus seulement comme un coût⁵⁵.

Cet investissement dans la RSE et cette conduite économique et sociale responsable sont également porteurs d'innovation sociale, et c'est ainsi que la RSE, la *responsabilité* sociale de l'entreprise se transforme en RISE, responsabilité *et innovation* sociale de l'entreprise.

jcnajar@curtis.com

53 Comme l'écrit Jeffrey R. Immelt, PDG de GE, dans l'introduction au code de conduite « *The Spirit & the Letter* » : « depuis plus de 125 ans, GE fait preuve d'un engagement sans faille pour *concilier performance et intégrité*. Nous avons su développer de nouvelles activités, nous implanter sur de nouveaux territoires et atteindre un rythme soutenu de croissance, tout en bâtissant *une réputation mondiale de respect des lois et de déontologie*. » (souligné par moi).

54 Fondé en 2002 par Nicole Notat, Vigéo est le premier expert européen de l'analyse, de la notation, et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques, et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

55 Voir « Compte rendu du Colloque académique de Vigéo » (25 février 2013), disponible sur www.vigeo.com.