

Les auteurs

Nathalie Descamps est la directrice adjointe de l'Établissement Social de Travail et d'Hébergement de l'Isère (ESTHI), une structure publique dédiée au handicap. Après des études à Sciences Po Grenoble et une première expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines, elle a élaboré le modèle du management par les compétences (Ingénierie des Ressources Humaines – IRH) développé dans un précédent ouvrage. Elle est certifiée évaluateur ISO 26000 et met en œuvre cette norme au sein de son établissement.

Alain Labruffe est Docteur ès Lettres, en économie et en psychologie du travail. Il intervient également en tant que chef de projet européen Leonardo da Vinci pour l'élaboration d'un référentiel de compétences. De grands groupes (tels que Elf et Ford) et différents acteurs du secteur de la santé font appel à ses conseils en matière d'ingénierie des ressources humaines.

Lexique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Afin de bien comprendre les enjeux de la norme ISO 26000¹, les notions et les termes suivants méritent d'être définis :

Activités

Ce terme englobe les produits et les services en cohérence avec le développement durable et le bien-être de la société.

Les activités doivent :

- ▶ tenir compte des attentes des parties prenantes ;
- ▶ être conformes à la législation en vigueur et compatibles avec les normes internationales de comportement ;
- ▶ être intégrées à l'ensemble de l'organisation.

Capacité à s'inscrire dans un objectif de développement durable (*sustainability* – durabilité)

Cette capacité désigne la faculté d'une organisation à poursuivre ses activités sans que leurs conséquences sociales, économiques ou environnementales négatives à long terme l'emportent sur les effets bénéfiques générés.

.....
1 ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

Comportement éthique

Il s'agit d'un comportement jugé juste ou acceptable dans une société donnée.

Consommateur

Il s'agit de la personne qui utilise ou achète des biens ou des services.

Développement durable

Il s'agit d'un développement qui répond aux besoins du présent en préservant la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Dialogue avec les parties prenantes

Ce terme désigne les activités d'une organisation consistant à impliquer les (principales) parties prenantes dans une relation de coopération afin d'obtenir des résultats positifs.

Dans le contexte de la norme ISO 26000, les résultats positifs désignent des résultats qui sont liés à la promotion du développement durable et aux améliorations du bien-être de la société.

Ce terme de « dialogue avec les parties prenantes » désigne également une ou plusieurs activités mises en place par une organisation afin de créer des opportunités de communication bilatérale entre l'organisation et l'une ou plusieurs de ses parties prenantes.

Gouvernance de l'organisation

Il s'agit d'un système qui inclut l'ensemble des moyens et des personnels de direction qui permettent d'assurer la direction et le management d'une organisation dans la poursuite de ses objectifs spécifiques.

Normes internationales de comportement

Il s'agit de normes ou de modèles conformes aux principes généralement acceptés de la législation internationale.

Organisation

Il s'agit d'un groupe de personnes travaillant ensemble en ayant pour but d'atteindre un objectif clair (avec ou sans installations). Ce groupe a des responsabilités et il dispose de pouvoirs et de relations. Il peut s'agir d'une structure publique ou privée, à but lucratif ou non.

Les auteurs utiliseront également les termes **d'organisme de travail et d'institution** pour désigner la même entité.

Voici quelques exemples d'organisations : université, société, coopérative, coopérative d'épargne et de crédit, entreprise, organisation gouvernementale ou non-gouvernementale, association caritative, entreprise unipersonnelle, association professionnelle ou association de consommateurs, institution de santé et médico-sociale, etc.

Partie prenante

Ce terme désigne un individu ou un groupe d'individus dont les intérêts peuvent influencer sur l'organisation ou être soumis à son influence.

Dans le contexte de la norme ISO 26000, les intérêts concernés sont ceux qui sont liés au développement durable et au bien-être de la société.

Ces intérêts peuvent appuyer les objectifs d'une organisation en matière de développement durable et de bien-être de la société. Ils peuvent également y être réceptifs ou opposés.

Ce terme de « partie prenante » désigne également un individu ou un groupe ayant un intérêt identifiable dans les activités d'une organisation, cet intérêt étant également compatible avec le développement durable et le bien-être de la société.

Philanthropie

Cette pratique vise à accomplir des actions de bienfaisance et de bénévolat sur la base du volontariat.

Principale partie prenante

Ce terme désigne un individu ou un groupe d'individus identifiés par l'organisation. Cet individu ou ces individus ont des intérêts qui peuvent influencer de manière significative sur l'organisation ou être soumis de manière significative à l'influence de cette dernière.

Dans le contexte de la présente norme internationale, les intérêts concernés sont ceux qui sont liés au développement durable et au bien-être de la société.

Ce terme de « principale partie prenante » désigne également un individu ou un groupe d'individus dont les intérêts sont soumis de manière significative à l'influence d'une organisation ou dont les intérêts dans les activités de l'organisation sont jugés particulièrement importants pour le bien-être de la société ou le développement durable.

Produit

Ce terme désigne tout produit ou tout service, ainsi que les services associés.

Redevabilité

Ce terme est employé concernant une organisation ou une personne qui doivent faire preuve de responsabilité, assumer leurs décisions, activités et impacts puis rendre compte de leurs actions vis à vis de tout ou partie de leurs parties prenantes. L'organisation ou la personne sont redevables de ces actions et doivent en rendre compte en application du principe de transparence (voir définition ci-après).

Réseau clients-fournisseurs

Il s'agit d'un principe qui indique que chacun, au sein d'une organisation (voire au-delà en incluant les parties prenantes externes), est à la fois client **et** fournisseur de tous les autres acteurs du réseau :il doit donc souscrire aux attentes, besoins et contraintes de tous les autres membres du réseau.

Réseau de communication interpersonnelle

Ce réseau se superpose (voire se confond) au réseau clients-fournisseurs dans le processus de la transmission et de l'échange de l'information entre l'ensemble des personnes impliquées par une activité, au sein d'un service ou d'une organisation. Il inclut les mêmes exigences que ce dernier.

Responsabilité de rendre compte

Il s'agit de l'obligation ou de la disponibilité d'une organisation (et de chacun de ses acteurs) à assumer la responsabilité de ses actions et à en expliquer les raisons, les causes et les motifs.

Responsabilité sociétale

Ce terme désigne le fait, pour une organisation, d'assumer l'impact (présent et futur) de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement en ayant et en démontrant un comportement transparent et éthique.

Transparence

Il s'agit du degré d'ouverture d'une organisation en matière d'actions accomplies et d'effets. Ce terme englobe également la volonté de l'organisation à effectuer et garantir une information claire, honnête et complète s'adressant à toutes les parties prenantes ainsi qu'à la société.

Préambule

La responsabilité sociétale : aliénation ou liberté ?

*La seule bonne régulation est celle que les hommes se proposeront
de mettre en place en fonction de leurs intérêts collectifs.*

Dany-Robert Dufour, *Le Divin Marché*

La réflexion engagée par Dany-Robert Dufour dans ses récents ouvrages (*La cité perverse*² et *Le Divin Marché*³) nous invite à penser que notre société est fondée sur une philosophie sadienne de l'action où chacun est en compétition extrême avec autrui pour le supplanter, lui river son clou, le réduire au silence et lui faire mal en toute irresponsabilité.

En outre, cet égoïsme est exacerbé au plus haut niveau afin que chacun rivalise avec les autres : c'est-à-dire tous les autres et ceux de sa caste en particulier. Le but recherché est de profiter des offrandes du Marché, c'est-à-dire des biens de consommation plus ou moins utiles. Ces biens sont fournis à satiété à l'individu par des entreprises qui sont vouées à obtenir des bénéfices illimités pour satisfaire l'avidité de leurs actionnaires, fonds souverains⁴ en tête. Or, ces objectifs de rentabilité à tous crins ne sont jamais

.....
2 Dufour Dany-Robert, *La cité perverse – Libéralisme et pornographie*, Denoël, 2009.

3 Dufour Dany-Robert, *Le Divin Marché – La révolution culturelle libérale*, Denoël, 2007.

4 Selon Wikipédia, un fonds souverain (ou fonds d'État) est un fonds de placements financiers (actions, obligations, etc.) détenu par un État.

suffisamment atteints : il faut toujours accélérer le mouvement d'émergence des besoins et de leurs sollicitations. Ce mouvement s'avère insatiable pour jouir du progrès dans la mesure où les dirigeants et les salariés « se tiennent la barbichette » dans cette course effrénée à l'irresponsabilité planétaire. Le premier qui dira « stop » aura perdu...

Au cœur de cette spirale sadicienne égocentrée, la stimulation constante de nos motivations les plus égotistes et les moins avouables est sans cesse renouvelée :

- ▶ Le pouvoir sous toutes ses formes (du désir de puissance à la prise de responsabilités, de l'influence à l'autocratie) entraîne la soumission d'autrui et la domination sans partage des plus forts ou des plus malins.
- ▶ L'argent-roi, maître-étalon de la grandeur narcissique et de la valeur d'une personnalité, peut se compter en milliards mal acquis, au détriment de ceux qui se sont dévoués à leur cause avec moins d'avidité.
- ▶ Le sexe impérial, mais jalousement caché pour préserver le masque (nommé *persona* en latin, le masque fut adopté par les citoyens de Thèbes qui étaient terrorisés par leurs « tyrans démocrates »), mène la danse à travers ses diverses représentations plus ou moins grossières ou sublimée. La pulsion sexuelle se trouve constamment excitée dans les relations sociales. Elle est utilisée en tant qu'adjuvant au moindre gadget qui doit rendre, pour rester correct, l'individu plus « séduisant ».
- ▶ L'attrait pour la mort se traduit chaque année en milliers de cadavres sur les champs de bataille des guerres « propres » et sur les routes du monde entier. Cet attrait se manifeste également dans les suicides au travail (en France, 1 000 sur 12 000 suicides au total⁵) ou encore dans les décès qui ont pour cause des accidents domestiques (20 000), des cancers provoqués par le tabac (70 000) ou par l'alcool (50 000).
- ▶ L'amour de soi se manifeste jusqu'à l'extravagance dans des parures et des addictions (luxes, tabac, drogues, médicaments) qui rentabilisent ainsi le Marché souverain en lui fournissant de la petite monnaie qu'il réinvestira dans une production plus conventionnelle destinée à exciter de nouveaux besoins de consommation qui flatteront les egos de chacun et de chacune.
- ▶ La haine de l'autre s'illustre par des rivalités sans fin, des haines inexpiables ou des petites vengeance tout au long d'une journée de travail qui constitue bien souvent le lieu privilégié des luttes interpersonnelles et des risques psychosociaux, aussi bien dans les grands groupes que dans les petites structures.

5 Il s'agit d'une estimation car aucune étude n'existe en France sur les suicides au travail.

Voici donc le visage d'une société prétendument évoluée et marquée par l'irresponsabilité qui prétend aujourd'hui opérer un virage décisif vers la responsabilité sociétale afin de devenir durable et de préserver l'avenir de ses enfants... Ce revirement constitue une obligation pour les dirigeants de la planète. Quand ils auront admis ce principe et qu'ils l'auront démontré, il sera alors véritablement possible d'édifier la responsabilité sociétale au sein de chaque organisation.

Pour être équitable, il faut tout de même constater que chacune des motivations funestes présentées précédemment possède également un versant plus favorable à l'épanouissement responsable de la personnalité :

- ▶ le pouvoir se sublime en responsabilité ;
- ▶ l'argent-roi peut se muer en désintéret et générosité ;
- ▶ le sexe impérial peut se manifester dans l'attention portée à autrui ;
- ▶ l'attrait pour la mort se transforme aussi en vitalité et en dynamisme ;
- ▶ Llégoïsme ou l'amour de soi, peut se traduire en oblativité⁶ et en don de soi ;
- ▶ la haine de l'autre peut être le moteur de la coopération et du dévouement.

Ce versant altruiste et bienfaisant des motivations peut donc être stimulé pour constituer le moteur de la responsabilité sociétale qu'il convient d'introduire avec l'application de la norme ISO 26000. Cette norme doit devenir une préconisation majeure pour le personnel d'encadrement d'une organisation (de la direction aux cadres intermédiaires en passant par les représentants du personnel) afin de mettre en œuvre et de faire vivre une démarche de labellisation. La direction de l'organisation mènera cette démarche avec succès en s'appuyant sur les ressorts psychologiques humanistes des salariés, en particulier sur leur désir d'épanouissement personnel et de perfectionnement professionnel. Elle veillera également à tenir ces derniers constamment informés des actions engagées dans le sens des préconisations de la RSE.

Il faut cependant reconnaître que la tendance mise en évidence par Dany-Robert Dufour est lourde (en effet, le versant le plus sombre des motivations des individus revêt un aspect manifestement asocial). Cette tendance se caractérise par une double contrainte paradoxale – sociétale et égocentrique – qui fait émerger une société moderne « égogrégaire ». Selon Dany-Robert Dufour, « c'est par l'égoïsme qu'il faut attraper les individus afin

6 Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), l'oblativité désigne la propension à se donner à autrui sans attendre de réciprocité ou à se dévouer à une cause sans arrière-pensée. Les oblats constituent un ordre laïc dont la vocation est de se vouer au monde sans rien attendre en retour.

de les mettre en troupeau, car c'est le moyen le plus économique et le plus rationnel d'élargir toujours plus les bases de la consommation d'un ensemble de personnes en permanence menées vers des besoins réels ou le plus souvent supposés⁷ ».

Les auteurs du présent ouvrage tiennent à ajouter, pour les avoir étudiés à travers la publicande⁸, que ces besoins sont toujours et de plus en plus exacerbés par un recours constant et de plus en plus fort à l'émotion. Cette dernière est sollicitée par une panoplie de produits éphémères, de gadgets *hi-tech* futiles et de branchements communicationnels virtuels qui renforcent tous la compétition égocentrique ainsi que l'isolement de chaque individu au sein d'une foule égogrégaire qui suit les modes et les séductions de la consommation. Chacun répond alors docilement (par une « servitude volontaire » qu'avait si bien analysée Étienne de La Boétie quatre siècles auparavant) aux injonctions constantes et de plus en plus pressantes des producteurs de biens et de services.

Dès lors, la responsabilité sociétale, promue comme nouveau fer de lance d'une organisation vertueuse, représente-t-elle un énième moyen pour renforcer l'emprise du Marché (des dirigeants et des gouvernants) sur les salariés du monde entier ?

Ou bien, peut-elle se concevoir et se vivre comme un nouvel idéal proposé par des dirigeants volontaristes, conscients de leurs responsabilités et des implications que l'inoculation des principes et des pratiques de cette utopie peut entraîner dans l'esprit des salariés ? Est-il envisageable que ces pratiques et ces principes puissent faire réfléchir ces derniers en termes de développement durable pour leur carrière et leur personnalité, au-delà de leur fiche de paie et de l'accession à la consommation et au gaspillage qu'elle permet ?

La norme ISO 26000 (qui définit les modalités et les préconisations de la RSE) peut-elle être instaurée en tant qu'idéal de travail en groupe, au sein d'un organisme privé ou d'une institution publique, sans prendre la forme d'un hochet qui donnera bonne conscience au bras armé du Marché (les dirigeants et les gouvernants) dans l'expansion amoralisée de ce dernier ?

7 Dufour Dany-Robert, *Le Divin Marché – La révolution culturelle libérale*, Denoël, 2007, p. 30.

8 La publicande réside dans « l'art et la méthode d'exciter les motivations » à des fins de consommation, de vote, d'adhésion à une idéologie ou d'audimat comme le démontre – entre autres affaires qui foisonnent au quotidien – la récente « affaire Leonarda » (Labruffe Alain, *Cinq thèses de communication sociale*, Presses Universitaires de Bordeaux, 1998, p. 168).