

*Comment les entreprises peuvent-elles gagner de l'argent tout en étant soucieuses de préserver l'environnement, de veiller au bien-être de leurs employés et à la sécurité des riverains de l'espace où elles sont installées ? C'est tout l'enjeu de la responsabilité sociale des entreprises ou RSE. Une notion que décrypte dans cet entretien M. Olivier Maurel, professeur associé I'IAE Gustave Eiffel – Université Paris-Est - Créteil, auteur de plusieurs ouvrages sur la question<sup>1</sup>. Nous l'avons rencontré à la faveur des cours qu'il était venu dispenser à la Chaire Unesco de l'université Félix Houphouët Boigny de Cocody.*



### **C'est quoi la responsabilité sociale des entreprises ou RSE ?**

Il faut déjà préciser que ce n'est pas quelque chose de nouveau. C'est la déclinaison du développement durable dans les entreprises. Le développement durable, c'est la recherche d'un équilibre entre des décisions économiques, sociales et environnementales. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), c'est la traduction de cette notion de développement durable dans le monde de l'entreprise. Concrètement, ça veut dire quoi ? On dit souvent que le but d'une entreprise, c'est de faire du profit, je ne crois pas que ce soit tout à fait juste ; le but d'une entreprise, c'est de rendre un service à la société, à la communauté. Si des entreprises produisent des biens et des services, c'est parce que ces biens et services sont utiles à la société. L'entreprise rend donc service à la société. Par contre, il faut que cette entreprise soit rentable, car si elle n'est pas rentable elle ne peut pas être pérenne. Mais dans la vision capitaliste qui a dominé jusqu'au milieu des années 80, la rentabilité et donc le profit que génère l'entreprise n'est pas son but premier ; c'est juste un moyen pour elle d'investir pour l'avenir et de rémunérer les actionnaires mais aussi les salariés qui ont produit ces biens et ces services. La rentabilité est donc justifiée par l'investissement et par une redistribution à tous les acteurs qui ont contribué à la production de richesse. Autre chose, c'est que l'entreprise n'est pas dans le ciel, elle est installée sur terre et cela suppose un environnement qui a des limites, d'où la question de la protection du sol, de l'eau, de l'air qui est fondamentale, sinon nos enfants ne pourront plus vivre sur cette planète.

### **De façon pratique, comment les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre cette responsabilité sociale ?**

La démarche de responsabilité est un peu comme un escalier ou un marathon. On ne peut arriver tout de suite au bout, il y a des étapes. La meilleure approche, c'est déjà de prendre en compte ceux qu'on appelle les parties prenantes. Un chef d'entreprise devrait tenir compte de ses salariés, y compris l'ouvrier le moins qualifié, de ses fournisseurs, de ses sous-traitants, de ses clients, des consommateurs en général, des élus des collectivités locales, des riverains de l'entreprise, en bref de l'ensemble de ses partenaires. C'est cette faculté à considérer ses parties prenantes et à réfléchir avec elles qui fonde le premier pas de la responsabilité sociale, c'est-à-dire le fait de prendre en compte les effets qu'une entreprise peut avoir sur tous les gens ou les environnements qu'elle peut affecter. Il y a donc une multitude de gens qui se sentent concernés par la vie de l'entreprise. Quand celle-ci ne tient pas compte de ce qui se passe autour d'elle et a pour seule ambition de vouloir faire

<sup>1</sup> Dont « La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme », publié à la Documentation française et accessible gratuitement en ligne : <http://www.cncdh.fr/fr/publications/la-responsabilite-des-entreprises-en-matiere-de-droits-de-lhomme>

du profit pour les actionnaires seulement, coûte que coûte, cela par tous les moyens, y compris en maintenant la pauvreté, en produisant des produits de mauvaise qualité, en faisant peser des contraintes très lourdes sur ses fournisseurs ou ses sous-traitants, en ne respectant pas les pouvoirs publics voire en recourant à la corruption : une telle entreprise n'est ni responsable ni durable. Elle va peut-être faire du profit à court terme, mais elle n'est pas durable. Quand on lit la presse, on observe qu'en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale ou en Afrique du sud ces derniers temps, des entreprises subissent des violences de la part des salariés ou des communautés, qui estiment que leur dignité est atteinte par des entreprises prédatrices, lesquelles se nourrissent de l'exploitation sans vergogne de l'environnement et des populations locales.

**De quand date la notion de RSE ? La réalité qu'elle recouvre n'était-elle pas prise en compte par les entreprises depuis plusieurs années déjà ?**

Vous me demandez si la RSE est quelque chose de nouveau. Oui, on pourrait le dire, car si la notion de responsabilité sociale date des années 50, elle n'a pris son essor que depuis les années 90. Le mot est véritablement connu depuis les années 2000, donc on peut dire qu'il est relativement nouveau. Mais la réalité qu'elle recouvre existait avant. Quand une petite entreprise était créée dans le village ou en ville, les propriétaires de l'entreprise vivaient dans le village, dans le quartier, ils se sentaient parties prenantes du village, du quartier. Ces petites entreprises œuvraient en faveur de la vie en communauté. Elles avaient le souci des gens autour d'eux, dont certains étaient salariés ou clients et qui étaient connus des fondateurs de ces entreprises. Donc la façon que ces entrepreneurs avaient de se comporter dans société, le village respectait un équilibre entre les contraintes économiques des uns et des autres, le bien-être social et le respect d'un environnement qui apportait à chacun ses bienfaits. Aujourd'hui, de très grosses entreprises sont coupées de ces réalités de terrain, de la vie de tous les jours. Que sait une entreprise installée au Plateau de la réalité quotidienne des endroits où il y a des plantations, des mines, où des gens travaillent à l'usine ? Et cette responsabilité sociale des entreprises, il faut la retrouver. Penser que la responsabilité des entreprises n'existe pas, c'est imaginer qu'en Côte d'Ivoire par exemple, il y a d'un côté ceux qui dirigent les entreprises et qui ont tous les droits tandis que de l'autre, il y a ceux qui ne sont là que pour travailler, consommer et se taire malgré des conditions de vie mises à mal par l'activité économique : or c'est la majorité des gens. Finalement, on aurait deux Côte d'Ivoire : celle enfermée dans des bureaux et celle qui vit au quotidien les bas salaires, les conditions de travail difficiles, l'absence de protection, qui entraîne parfois des accidents de travail, les pollutions au quotidien des fleuves, de l'air.

**Quel lien y a-t-il entre philanthropie et RSE ?**

Poser des actions de philanthropie, c'est bien par ce que cela aide les gens mais ce n'est pas de la responsabilité sociale. Par exemple, si une entreprise, de par ses activités, pollue, il faut d'abord qu'elle évite de polluer ou nettoie les sites qu'elle a pollués : ça c'est de la responsabilité sociale parce que cela entre dans le cadre de son activité. Par contre, si elle aide à construire une route ou un dispensaire, si elle permet à des enfants d'aller à l'école, c'est bien mais cela n'entre pas dans ses activités de tous les jours. Ça ne rachète pas ses fautes ; la philanthropie ne rachète pas les « péchés » qu'on commet tous les jours contre les salariés, contre les riverains, contre l'environnement.

**Demander aux entreprises de s'engager dans la RSE, est-ce que ce n'est pas leur imposer des dépenses supplémentaires ?**

Je vous donnerai une réponse à la fois philosophique ou éthique et puis une autre économique. Du point de vue philosophique, je dirai que si on croit au développement durable, donc si on est soucieux des générations futures, de la Côte d'Ivoire qu'on va laisser demain aux Ivoiriens, chaque entreprise devrait s'y engager. Si un chef d'entreprise est soucieux des Ivoiriens de demain, alors il fera en sorte de ne pas compromettre leur avenir. Mais s'il n'en est pas soucieux, il prendra des décisions qui ne s'inscriront pas dans la responsabilité sociale. Donc c'est à chaque chef d'entreprise, à chaque dirigeant ou manager de s'interroger, en fonction de ses croyances morales, philosophiques

et religieuses, et de se dire est-ce qu'avec mon entreprise, je détruis la Côte d'Ivoire, est-ce que je continue d'entretenir la pauvreté, est-ce que je compromets l'environnement pour mes enfants et mes petits enfants ?...

### **Que gagne une entreprise à employer quelqu'un qui réfléchit à de telles préoccupations ?**

Je vois que vous ne lâchez pas vos questions. Je vous ai donné une réponse d'ordre philosophique à la question précédente. Maintenant, je vais aborder la dimension économique. Je vous dirai deux choses. Une entreprise peut, dans le cadre de ses investissements, mettre l'accent sur des matériels moins polluants, moins consommateurs d'énergie, qui permettent de mieux recycler les déchets, cela lui permettra, dans 1, 2 ou 3 ans, de faire des économies. A côté des investissements dans le matériel, il y a des investissements à faire sur les ressources humaines. Quand on paie mal ses salariés, ils sont moins efficaces parce que peu motivés ; ils sont peu soucieux de la qualité de la production. Même si on les menace, ils n'auront aucune envie de faire mieux. Si du jour au lendemain, on leur propose quelque chose de mieux, ils s'en iront et avec leur savoir-faire. Donc, il est important pour une entreprise de fidéliser ses salariés en leur permettant de vivre dignement et même de progresser dans l'échelle sociale car l'économie d'un pays a besoin de classes moyennes. C'est vrai que ce bon salaire implique un surcoût pour l'entreprise mais en contrepartie, elle va y gagner en ayant des employés plus motivés, plus consciencieux, plus soucieux de se former. Ils seront respectueux des horaires au lieu d'être pressés de quitter leur lieu de travail parce que l'entreprise ne leur donne rien et que eux non plus ne veulent rien donner à l'entreprise. Ils seront plus consciencieux, plus motivés, sources de performance et d'innovation. Donc prendre conscience de cette notion d'investissement aussi bien dans du matériel, de la recherche, dans la formation, ou dans des salaires, c'est raisonner en bon père de famille. Le père de famille investit dans ses enfants, leur permet de s'habiller, de se nourrir pour être en bonne santé, d'aller à l'école parce qu'il croit aux générations futures. C'est la même chose pour l'entreprise.

### **Que fait exactement celui qui est chargé de mettre en œuvre la RSE dans une entreprise ?**

Celui qui s'occupera de la RSE au sein d'une entreprise, ce n'est pas quelqu'un qui fera tout, tout seul. C'est quelqu'un qui va aider les autres à faire, il est un peu comme un accoucheur. Donc la première des choses qu'aura à faire quelqu'un qui est chargé du développement durable ou de la RSE, c'est d'évaluer tous les risques que l'entreprise fait peser sur ses parties prenantes c'est-à-dire les risques que l'entreprise fait peser sur l'environnement, sur les salariés, sur les clients, sur les riverains, les collectivités locales, en un mot sur toutes les parties prenantes. Une fois ce travail d'analyse fait, il va aller par exemple à la direction des ressources humaines en leur faisant remarquer qu'il y a des salariés qui sont maintenus au-dessous du seuil de pauvreté, puisqu'on les paie au SMIG alors que le SMIG ne permet pas de vivre dignement à Abidjan ; c'est-à-dire se loger, se soigner, se nourrir correctement, dans le respect d'une vie digne. Est-ce qu'on peut faire quelque chose pour relever certains salaires ? Il peut également voir si on fait de la discrimination basée sur l'origine ethnique dans le recrutement ? Si oui, pourquoi ? Car une entreprise a besoin de compétences et non de savoir si on est bété ou dioula. Ensuite, le responsable de la RSE peut aller voir la direction de la sécurité et de la qualité parce qu'il s'aperçoit qu'il peut y avoir des risques d'accident de travail, de surmenage quand il y a beaucoup d'heures supplémentaires ; il peut y avoir des risques de maladie professionnelle. Donc il va voir les personnes chargées de la sécurité pour voir combien d'accidents de travail ou de maladies professionnelles on enregistre dans l'entreprise, comment faire pour éviter qu'ils apparaissent. Il peut également aller voir la direction du marketing et de la communication. Il peut leur suggérer par exemple de réfléchir sur une stratégie de communication visant à sensibiliser les consommateurs de l'entreprise sur le fait de ne pas jeter les résidus des produits dans la nature et éviter ainsi de la polluer. Il peut aussi voir avec eux comment faire de la communication responsable. Est-ce qu'on a besoin de mettre des femmes nues ou court vêtues sur toutes nos publicités pour vendre un produit ? Comment faire un marketing qui soit respectueux de l'image de la femme ? Par ailleurs, il peut aller voir la direction de la recherche et leur suggérer de réfléchir à des produits innovants qui seront éco-conçus c'est-à-dire des produits dont les composantes sont facilement

recyclables et donc permettent d'éviter de polluer l'environnement. Il peut également aller voir le département de la formation et voir avec ceux qui l'animent comment former le personnel pour qu'il soit plus performant et donnent des idées susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Bien souvent, les employés sont pleins d'idées sur la façon dont l'entreprise pourrait être améliorée mais comme ils sont mal payés et pas considérés, ils se taisent. Et c'est un investissement à perte pour l'entreprise.

#### **A vous entendre, il y a une relation étroite entre la RSE et les droits de l'Homme.**

Les gens disent souvent que la RSE est une partie des droits de l'Homme. Moi je dirai plutôt que si la RSE était un arbre, les droits de l'Homme en sont les racines. Il suffit, pour s'en convaincre, de lire la déclaration universelle des droits de l'Homme. C'est faux de penser que ce sont des droits pour Blanc ou Occidental. Quand on regarde ce qui s'est passé en Tunisie, en Egypte ou en Syrie, ce ne sont pas des Occidentaux mais que réclamaient-ils ? La justice sociale, le respect de leur dignité, de leurs droits socio-économiques, la liberté de choisir leurs dirigeants. Ces droits humains sont finalement universels puisque les gens les réclament aussi bien en Tunisie, au Maroc, en Egypte, en Syrie, en Jordanie, que dans la plupart des pays africains. Donc, oui, les droits humains sont la racine de la RSE. Et je vais prendre des exemples concrets. Le respect de la dignité à travers le salaire. Il suffit d'aller dans certaines entreprises et on voit qu'elles ont suffisamment d'argent pour payer un peu plus leurs employés et c'est dans leur intérêt. Pourquoi ? Tous les pays qui se sont développés ne se sont pas développés avec des exportations massives. La durabilité d'une économie passe par le développement de sa classe moyenne. La plupart des pays d'Afrique de l'Ouest ne développent pas leur classe moyenne ; il n'y a pas assez de salaires qui permettent de vivre dignement. Du coup les gens ne peuvent pas consommer et s'ils ne consomment pas, ils ne permettent pas aux entreprises orientées vers la consommation intérieure de faire de bonnes affaires et par conséquent le pays ne se développe pas malgré des exportations qui profitent surtout à des entreprises multinationales. L'avenir de l'Afrique est dans l'investissement dans ses salariés, dans l'augmentation des salaires pour permettre que les salariés fassent accroître le marché intérieur. Les Chinois, qui avaient mis l'accent sur l'exportation, ont compris qu'il leur fallait développer le marché intérieur et cela passait par un relèvement des salaires pour que les travailleurs chinois consomment davantage en Chine et que par ricochet l'économie chinoise marche mieux. J'espère que l'Afrique et notamment la Côte d'Ivoire, développeront le marché intérieur, donc leurs classes moyennes et par conséquent prendront mieux soin de leurs salariés. C'est aussi une question de stabilité sociale et politique car on ne bafoue pas impunément la dignité d'autrui et de tout un peuple... surtout quand il peut voir ce qui se passe ailleurs grâce aux nouvelles technologies.

#### **Y a-t-il une relation entre l'éthique et la RSE ?**

L'éthique, c'est une manière constante, à titre individuel, de s'interroger sur les conséquences de ses actes. Si je suis soucieux de l'autre, je m'interroge sur les conséquences de mon acte. Ramenée à l'entreprise, l'éthique des affaires, c'est s'interroger sur les conséquences de ce que fait l'entreprise sur les gens et les territoires qui sont autour d'elle, ces fameuses parties prenantes. L'entreprise a des droits, celui de faire du commerce et de créer des richesses (pas seulement financières) mais en même temps elle a des devoirs. C'est précisément cette réflexion sur les droits et les devoirs, sur les conséquences des décisions et activités de l'entreprise sur autrui qui s'appelle la responsabilité sociale des entreprises.

#### **Au Rwanda, la production de sachets plastiques est désormais interdite. En Côte d'Ivoire, le débat est lancé depuis quelque temps. Quel est votre avis sur la problématique des sachets plastiques ?**

Il y a beaucoup d'études qui montrent les dégâts produits par les sachets plastiques sur l'environnement, que ce soit sur le sol ou dans le milieu marin, car beaucoup d'animaux peuvent avaler ces sachets qui mettent des centaines d'années avant de se dégrader. Pour y faire face, il faudra que tout le monde s'y implique. Le gouvernement doit-il les interdire, en limiter la production ? Est-ce qu'une surtaxe va être créée et appliquée aux entreprises qui l'utilisent ?

Autrement dit, les entreprises qui ne l'utilisent pas auront-elles un bonus fiscal tandis que celles qui ne l'utiliseront se verront appliquer un malus ? Par ailleurs, l'Etat aura un rôle à jouer pour le recyclage et à cet effet des usines peuvent être installées. On peut également sensibiliser les Ivoiriens à ne pas jeter le plastique ou tout autre objet. On pourrait apprendre aux enfants dès l'école, à ne pas jeter dans la rue mais aussi à se moquer des adultes qui ne se gênent pas pour jeter des plastiques par terre. Les Ivoiriens peuvent aussi réfléchir à des solutions innovantes en vue de remplacer ces sachets plastiques par des sacs biodégradables. Mais, au fond, est-ce que ce combat-là est vraiment une priorité pour la Côte d'Ivoire ? La réponse est non. Aujourd'hui, la priorité pour la Côte d'Ivoire, c'est la protection des forêts, la question de la souveraineté alimentaire. Comment éviter que les cultures intensives ne soient privilégiées au détriment des cultures vivrières comme le palmier à huile ou l'hévéa et que demain les paysans soient affamés parce qu'ils ne peuvent plus s'acheter sur le marché les produits issus des cultures vivrières ? L'autre priorité, c'est peut-être de travailler sur les contrats miniers et favoriser une redistribution équitable du sous-sol national au bénéfice de l'Etat (via les royalties et la fiscalité) et surtout des habitants qui ne voient pas la couleur d'une immense richesse qu'ils ont pourtant sous leurs pieds, dans leurs terres ancestrales. Mais par dessus tout, la première priorité devra être l'emploi des jeunes et la question des salaires : avec 60 % de la population qui a moins de 30 ans en Afrique francophone, avec de plus en plus de jeunes éduqués qui sont contraintes de rester assis à cause du chômage ou bien qui occupent des postes sous-qualifiés et mal payés, comment peut-on croire que l'avenir sera radieux ? Il est temps de réaliser que c'est l'économie qui est au service de l'Homme et pas l'Homme au service de l'économie : sinon la stabilité politique ne pourra pas durer très longtemps.

Interview réalisée par Assane NIADA