

### La responsabilité sociale des entreprises et philanthropie.



Conférence de M. Henry PETER, Professeur de droit, Directeur du Centre en Philanthropie de l'Université de Genève

Qu'est-ce que la philanthropie? Elle peut être conçue de différentes manières, mais on peut considérer qu'elle est le fait de donner volontairement (de l'argent, du temps ou toute autre forme de contribution) pour le bien public (c'est-à-dire à des fins altruistes)<sup>1</sup>. La responsabilité sociale, dite aussi sociétale, des entreprises a quant à elle été définie comme étant « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales* »<sup>2</sup>.

Traditionnellement, le dogme a été que l'intérêt fondamentalement poursuivi par toute société privée est – et doit être – exclusivement celui de ses actionnaires<sup>3</sup>. D'où le précepte de la primauté de la « *shareholder value* »<sup>4</sup>. Mais on assiste depuis quelques années à une évolution, qui s'accélère, vers l'idée que d'autres intérêts doivent également être pris en compte; l'intérêt d'autres « parties

---

<sup>1</sup> Définition inspirée par l'ouvrage de Robert L. Payton: "Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good", New York: American Council on Education/Macmillan Pub. Co.; London: Collier Macmillan Publishers (1988), citée également par Prof. Theo Schuyt, Président d'Ernop, Vu University of Amsterdam.

<sup>2</sup> Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises: mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises (COM (2006) 136 final, p.1). Cette définition a été désormais modifiée ou en tout cas réduite, devenant: «*la responsabilité des entreprises vis à vis des effets qu'elles exercent sur la société*» (COM [2011] 681 final, p.7).

<sup>3</sup> Gillamiram, Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda, 26 Berkeley J. Int'l Law. 452 (2008), p.457 et références citées en note 19.

<sup>4</sup> Sur le sujet, voir: Smith D. Gordon, The Shareholder Primacy Norm, 23 J. CORP. L. 277 (1998).

prenantes » de l'entreprise. C'est le concept de la « *stakeholder value* »<sup>5</sup>. Et cette tendance s'accompagne de la prise de conscience que la perspective ne saurait se limiter au court terme, mais que les intérêts doivent être conçus et poursuivis dans une vision à long terme, c'est-à-dire durable<sup>6</sup>. C'est le concept de la « *sustainability* ».

Ce mouvement de fond se manifeste de différentes manières en Suisse et sur le plan international. On peut notamment mentionner, en Suisse, la modification progressive de la définition de ce qu'est la bonne gouvernance d'une entreprise: dans les versions de 2002 et de 2007 du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'économiesuisse (CSBP), la bonne gouvernance était conçue comme devant être pratiquée « (...) *dans l'intérêt des actionnaires (...)* »<sup>7</sup>. Dans les versions 2014 et 2016 du CSBP, on lit en revanche que la gouvernance est « (...) *l'ensemble des principes axés sur la poursuite d'intérêts durables des entreprises (...)* »<sup>8</sup>. On passe donc de l'intérêt des actionnaires à celui de l'entreprise (et donc de l'ensemble de ses parties prenantes), et ce dans la durée. Une autre manifestation du même changement d'optique résulte de l'adoption des objectifs de développement durable (*sustainable development goals*, SDG)<sup>9</sup> en 2015. C'est par ailleurs le même phénomène qui conduit à considérer que toute entreprise doit désormais se conformer à des exigences environnementales, sociales et de bonne gouvernance (ESG).

Les intérêts à prendre en compte sont multiples. Il n'en existe d'ailleurs pas de liste exhaustive et on peut raisonnablement affirmer qu'ils dépendent notamment de la nature des activités de l'entreprise concernée, de sa dimension, du lieu de son implantation, etc. On peut quoi qu'il en soit mentionner, outre ses actionnaires, ses investisseurs, ses clients et consommateurs, ses employés, ses créanciers, ses fournisseurs, ainsi que les collectivités publiques et l'environnement<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Evan William M. et Freeman R. Edward, in: Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie (eds.), 4th ed., 1993, *Ethical Theory and Business*, «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism», p.77; Goodpaster Kenneth E., «Business Ethics and Stakeholder Analysis», 1 *Business Ethics Quarterly* 53 (1991).

<sup>6</sup> Dans cette perspective, une croissance durable ne peut être atteinte qu'en travaillant tant sur les composantes économiques de la performance que sur ses aspects environnementaux, sociaux et éthiques. Ce changement de paradigme, qui consiste à dire que les entreprises ne créent pas uniquement de la valeur financière, est généralement appréhendé par le modèle dit : « triple bottom line ». Voir: Elkington John, *Cannibals With Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford (Capston Publishing) 1997.

<sup>7</sup> CSBP (2002), p. 8 et CSBP (2007), p. 8.

<sup>8</sup> CSBP (2014), p. 6 et CSBP (2016), p. 6.

<sup>9</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>.

<sup>10</sup> Pour un modèle d'identification et de hiérarchisation, voir: MITCHELL Ronald K., AGLE Bradley R., WOOD Donna J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 (1997).

Du point de vue normatif, il existe à ce jour peu d'exigences étatiques, donc obligatoires (« *hard law* ») en vertu desquelles les entreprises devraient se comporter de façon socialement responsable. On mentionnera en Suisse l'initiative populaire dite « multinationales responsables » qui sera prochainement soumise au peuple<sup>11</sup>. Les sources normatives sont en effet jusqu'ici essentiellement l'œuvre d'organismes privés qui édictent en substance des codes de bonne conduite. Elles tendent cependant à émaner toujours plus souvent d'organismes internationaux, tel l'OCDE<sup>12</sup> ou l'ONU<sup>13</sup>. Mais on reste encore plutôt dans le domaine de la « *soft law* ».

Cette absence d'exigences étatiques ou en tout cas obligatoires ne signifie toutefois pas que les entreprises sont libres de leurs comportements. Il existe en effet désormais aussi ce qu'il y a lieu de considérer comme une « *troisième source normative* »<sup>14</sup>: ce que les parties prenantes et l'opinion publique attendent des entreprises en matière de (bon) comportement<sup>15</sup>. La croissance et la multiplication de ces attentes, le contrôle de leur respect par des « *watchdogs* », la rapidité de la circulation des informations et la puissance des réseaux sociaux toujours plus globalisés ont pour conséquence que ces attentes deviennent souvent, de fait, des exigences que l'on ne saurait ignorer. De grandes entreprises en font périodiquement l'expérience. On peut même affirmer que plus une entreprise est grande, plus elle est observée, et plus elle est en conséquence vulnérable de ce point de vue<sup>16</sup>.

Quels sont les risques qui en découlent pour les entreprises? Le risque principal est probablement réputationnel, c'est-à-dire un risque d'image et de crédibilité<sup>17</sup>. Ce sont là des facteurs qui, bien qu'étant difficilement quantifiables, constituent souvent une part significative de la valeur de l'entreprise. La matérialisation d'un

---

<sup>11</sup> <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/wirtschaft/gestzgebung/konzernverantwortungsinitiative.html>.

<sup>12</sup> Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, disponibles à l'adresse suivante: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines>

<sup>13</sup> Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, disponibles à l'adresse suivante: <http://www.unglobalcompact.org/library/2>

<sup>14</sup> Voir Amstutz Marc, In the Web of World Law: On the Evolution of European Corporate Social Responsibility, in: Universitäre Fernstudien Schweiz (éd.), Festschrift Universitäre Fernstudien Schweiz, 10 Jahre Bachelor of Law, Berne (2015), p.4. et du même auteur, The Evolution of Corporate Social Responsibility, Reflections on the Constitution of a Transnational Law for Multinational Enterprises, SZW/RSDA 3/2015, p.191, qui a bien mis en évidence cette nouvelle source de normativité.

<sup>15</sup> Peter Henry et Jacquemet Guillaume, Groupes, sociétés de famille et entreprises responsables: à la recherche d'une gouvernance idoine, in: Développements récents en droit commercial VI, Cedidac, Lausanne, (2018), p. XX.

<sup>16</sup> King Brayden et McDonnell Mary-Hunter, Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting, in: Kiyoteru Tsutsui and Alwyn Lim (éd.), Corporate Social Responsibility in a Globalizing World: Toward Effective Global CSR Frameworks (2012). Disponible sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2079227>

<sup>17</sup> Beth Kytle et John Gerard Ruggie, Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model For Multinationals, in Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper n° 10, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge (Massachusetts) 2005

risque réputationnel peut d'ailleurs avoir un impact à la fois direct et très significatif, car, pour une entreprise, perdre sa crédibilité a souvent des conséquences dommageables sur le comportement de ses clients, voire de ses investisseurs, ou encore sur la possibilité d'avoir accès à certains marchés, notamment publics<sup>18</sup>.

Cela étant, le fait de se comporter de façon socialement responsable ne doit pas seulement être perçu comme une charge ; il s'agit également d'une opportunité. Un tel comportement permet en effet de bénéficier d'une meilleure image et d'attirer des investisseurs et des clients. C'est pourquoi il a été constaté qu'agir de façon socialement responsable est aussi souvent un « *business case* »<sup>19</sup>.

Quelles sont, dès lors, les mesures que les entreprises devraient mettre en place ou en tout cas prendre en considération dans leur intérêt bien compris? Il en existe plusieurs<sup>20</sup>. Il est tout d'abord bien connu que les entreprises sont tenues de procéder chaque année à une analyse des risques auxquels elles sont confrontées et d'adopter des mesures destinées à les neutraliser, ou en tout cas à les réduire. Une telle analyse devra désormais inclure les risques découlant d'un comportement qui ne serait pas conforme aux standards ESG. Sur le plan de la gouvernance, l'entreprise veillera à disposer de structures ou en tout cas de compétences internes adéquates. Certaines grandes entreprises suisses ont à cette fin créé un comité spécifique au sein de leur conseil d'administration<sup>21</sup>. Ainsi l'UBS, qui dispose d'un « *Corporate Culture and Responsibility Committee* »<sup>22</sup> dont la mission consiste à préserver et faire progresser la réputation du Groupe en matière de conduite responsable et durable. On n'ignorera par ailleurs pas les attentes de l'opinion publique en matière de communication et donc de transparence: il est désormais attendu des entreprises – cotées en tout cas – qu'elles fassent chaque année rapport de leur comportement du point de vue de leur responsabilité sociétale. A l'instar des

---

<sup>18</sup> Voir à cet égard la Directive européenne sur la passation des marchés publics qui préconise que « *les pouvoirs adjudicateurs devraient en outre pouvoir exclure des opérateurs économiques qui se seraient avérés non fiables, par exemple pour manquement à des obligations environnementales ou sociales, y compris aux règles d'accessibilité pour les personnes handicapées, ou pour d'autres fautes professionnelles graves telles que la violation de règles de concurrence ou de droits de propriété intellectuelle* » : Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil, du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE, considérant 101.

<sup>19</sup> A ce sujet, voir: Porter Michael E. et Kramer Mark R., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harv. B. Rev. (2006).

<sup>20</sup> Sur le sujet: Peter Henry et Jacquemet Guillaume, *Corporate Social Responsibility, Sustainable Development et Corporate Governance: quelles corrélations?*, in: SZW/RSDA 3/2015, pp.180 ss.

<sup>21</sup> Peter Henry et Jacquemet Guillaume, *Corporate Social Responsibility, Analyse des rapports 2013 des dix plus grandes sociétés du SMI*, in : L'expert-comptable suisse, 2014/11, pp.1028 à 1029

<sup>22</sup> The Organization Regulations of UBS Group AG, Annexe C: *Charter for the Committees of the Board of Directors of UBS Group AG*, 1er mars 2018, p. 37.

rapports financiers, ceci se traduit par l'exigence de la présentation de rapports dits « *extra-financiers* »<sup>23</sup>.

Force est ainsi de constater qu'il est dorénavant à la fois attendu des entreprises, mais aussi dans leur intérêt bien compris, qu'elles se comportent de façon plus altruiste. Et c'est là que la responsabilité sociale des entreprises rejoint la philanthropie<sup>24</sup>. Si on reprend en effet la définition de cette dernière, le bien public qu'elle poursuit est assez proche des intérêts des *stakeholders* que les entreprises sont désormais appelées à favoriser. Cela ne signifie aucunement que les entreprises ne peuvent plus œuvrer dans l'intérêt de leurs propriétaires et investisseurs; l'un n'exclut en effet pas l'autre, bien au contraire. L'analyse des indices boursiers montre au demeurant que la performance financière des entreprises qui sont plus sensibles au respect des valeurs ESG – donc en quelque sorte plus philanthropes – est tendanciellement meilleure que celles qui ne le sont pas.

Henry Peter

---

<sup>23</sup> Voir à cet égard la Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

<sup>24</sup> A ce sujet, voir: PORTER Michael E. et KRAMER Mark R., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harv. B. Rev. (2002).