



**HAL**  
open science

# La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion. 6°  
Congrès de l'ADERSE, Jan 2009, Pau, France. hal-00481174

**HAL Id: hal-00481174**

**<https://hal.science/hal-00481174>**

Submitted on 6 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion**

**Yvon PESQUEUX, CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin, 75 141 PARIS Cédex 03, France**

**Téléphone : ++ 33 (0)1 40 27 21 63, FAX : ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail: [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr), site web : [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

## **1. Introduction**

En 2007-2008, la corrélation entre une crise alimentaire, une crise énergétique, une crise climatique, une crise sanitaire et une crise financière est aujourd'hui la marque d'un « pli » du capitalisme, comme ce système politique tend à le faire de manière cyclique depuis son émergence comme système politique général à la fin du XV<sup>e</sup> siècle. Si la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a marqué les discours de l'entreprise multinationale dans la décennie 2000-2010, cette crise en marque l'épuisement et la faillite. Le monde a faim (1/5 de sa population est en état de disette), il fait face à une crise énergétique du même type que celle de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'épuisement des réserves pétrolières, il chauffe du fait de la prédation environnementale de l'activité des entreprises et du délire consumériste des sociétés du « moment libéral » (Pesqueux, 2007), il est face à des pandémies et des menaces de pandémies liées aux circulations accrues de biens et de personnes et à la réduction de la biodiversité liée au développement incontrôlé de l'agri-bisusiness et ses fondamentaux financiers se sont effondrés. Les politiques de RSE ont été fondées sur la référence au « terrain », qu'il s'agisse des actes des entreprises multinationales comme de ceux des ONG. Cet effondrement de leurs perspectives conduit à devoir radicalement questionner ce « terrain ». Mais sur quels terrains étaient donc ces agents pour ne pas avoir vu qu'un cinquième de la population du globe avait faim, qu'il chauffait, que ses ressources énergétiques s'épuisaient, que les menaces d'une crise sanitaire s'accumulaient et que ses logiques financières étaient devenues « folles ». Les actes mis en avant par les politiques de RSE semblent corrélativement bien dérisoires aujourd'hui, voire coupables d'ignorance et de morgue face aux moyens mis par les Etats pour faire face à ces crises.

La logique de ce texte est la suivante. Après avoir défini les contours de ce que l'on peut qualifier de RSE, un bref apport conceptuel permettant de distinguer « modèle organisationnel » de « thème de gestion » sera effectué. La dimension « américaine du modèle » sera ensuite discutée ainsi que les caractères de l'épuisement du thème.

## **2. Les contours de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Remarquons d'abord qu'il serait possible d'avancer l'hypothèse qu'à l'actuel extraordinaire développement des cursus d'enseignement de management (une bulle spéculative ?), correspondrait aujourd'hui un extraordinaire développement notionnel. Peut-être serait-ce à une de ses concrétisations à laquelle nous assisterions avec l'usage généralisé de la notion de RSE. Ne pourrait-on parler de véritable vulgate visant à qualifier l'activité économique de l'entreprise sur la base de la production discursive d'une bourgeoisie qui « s'excite » ainsi sur le thème de la RSE, vulgate assortie d'un renouveau de la perspective systémique la plus floue ? Et pour cacher quoi ? Le fait qu'elle avance masquée et qu'au nom de l'abandon de l'exploitation de l'épuisable ressource naturelle, elle puisse d'autant mieux s'en prendre à l'inépuisable ressource humaine ?

La notion de RSE recouvre deux grands aspects : la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale et l'intégration des « pratiques » liées à cette notion aux logiques de gestion. C'est en cela que la notion est porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'entreprise en « en marché » ou « en société » ? (Martinet, 1984) La RSE est posée comme étant à même de répondre à des attentes compte tenu de tendances propres aux sociétés du « moment libéral », tendance qui rendraient incontournable une représentation managérialo-centrée de l'entreprise au regard de « parties prenantes » dans le contexte d'un capitalisme à la fois utopique et prédateur de la société et de l'environnement. La RSE viendrait marquer les limites de sa prédation. A ce titre, il s'agit surtout d'un discours émis par les directions générales des entreprises multinationales.

Comme il en va souvent des notions de ce type, la RSE ne peut être considérée comme une idée nouvelle. Elle pourrait être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen-Age. Mais il pourrait s'agir aussi d'une « réactualité » du paternalisme moralisateur du début du XX<sup>e</sup> siècle exprimé aujourd'hui par les patrons des entreprises multinationales. Il est en effet difficile de positionner cette notion sans références à quelques considérations telles que la politique menée par H. Ford aux Etats-Unis avec sa politique de 5 \$ par jour, le paternalisme des grands industriels en Europe et l'emploi à vie au Japon qui constituaient en quelque sorte déjà des dispositifs de RSE. Sur le plan conceptuel, et ceci de façon très critique, J. Allouche & I. Huault & G. Schmidt (2005) parlent d'« illusion morale » et de « confusion des concepts et des pratiques ». La structuration conceptuelle est en effet redevable de courants disparates : le courant éthico-religieux de type américain, le courant écologique, le communautarisme et le néo-libéralisme économique. L'inspiration économique et politique se situent entre le modèle minimaliste de l'orthodoxie libérale version « Ecole de Chicago », le modèle intermédiaire de l'élargissement positif (E. R. Freeman) et le modèle maximaliste du volontarisme social. Il en découle des appréciations très différenciées sur le lien entre les pratiques de RSE et la performance, notion tout aussi floue, dont le périmètre dépend de ce que l'on y ajoute au-delà de la composante financière.

La RSE pose le problème de la disjonction ou non du rentable (où l'on « volerait » nécessairement quelqu'un pour faire une marge) et du fait de « faire le bien ». C'est une réponse « pragmatique » (cf. les *best practices*) et « proactive » aux pressions liées aux perspectives environnementales, politiques et sociales adressées à l'entreprise. C'est aussi accompagner un changement de l'intérieur par intégration de ces perspectives et des « pratiques » qui y sont associées. Il y a donc à la fois recouvrements et différences avec le management par les valeurs car on édicte, on implante, on gère, on modifie aussi des valeurs, mais ces valeurs sont cette fois co-construites par les directions d'entreprise et les autres agents « de » et « autour » de l'entreprise.

Si l'on rappelle que R. Castel (1995), dans la *Métamorphose de la question sociale*, défend l'idée que la Révolution industrielle a conduit à placer la propriété privée au centre de la question sociale, la lutte sociale cherchant à construire une propriété sociale en parallèle, la métamorphose dont il serait question aujourd'hui consisterait, avec la RSE, en une réappropriation de la propriété sociale au travers des catégories de la propriété privée. Ce serait ainsi que l'entreprise s'institutionnaliserait. Au travers du contrat et de la propriété, l'entreprise tendrait à s'ériger en fait social total, la RSE étant une des voies par lesquelles s'effectue cette appropriation de la propriété sociale par les catégories de la propriété privée.

Avec la notion de RSE, on se trouve confronté à un « flou conceptuel » construit sur l'idée de l'élargissement de la raison d'être de l'entreprise. Comme le signale C. Noël (2004), se référer à la notion de RSE suppose l'identification de l'entreprise et de la société comme agents distincts l'un de l'autre et la spécification des liens de causalité qui s'établissent entre elles. Il y aurait donc, avec cette notion, une tentative opportuniste de soulever de la sympathie de l'opinion publique par la mise en exergue de l'intégration, par les entreprises, des préoccupations sociales liées à leurs activités dans leurs relations avec ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », d'où les renvois souvent confus à la notion de développement durable. La notion de RSE repose donc sur le postulat que l'entreprise peut être considérée comme ayant des intentions « propres ».

La RSE a été à l'origine d'une inflation informationnelle, marquant ainsi le passage entre une « publicité – communication » (avec l'éthique des affaires de la décennie 90) et l'expression d'un engagement à partir d'une déclaration d'intention (un code de conduite par exemple), vers une perspective informationnelle qui sert de base au « dialogue » avec les parties prenantes. Le terme de « dialogue » est ainsi mis en guillemets car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles mais aussi une forme d'impossibilité car il y a en fait plus co-construction des informations de restitution à des « parties prenantes très spéciales » (les agences de notations sociétales, les autres entreprises, certaines ONG et une partie des enseignants – chercheurs des sciences des organisations) qu'un véritable dialogue. Les directions de la communication « choisissent » en quelque sorte leurs interlocuteurs. C'est ce qui a soulevé la question des difficiles interférences entre la RSE et la démocratie. On pourrait même, à ce titre, parler de « libéral – bureaucratie ».

La RSE a en effet conduit à l'idée d'une certification « collective » d'entreprise à partir de la même idée que celle de la « roue de Deming » : « je dis mes engagements » ce qui suscite « la mise en oeuvre d'outils de mesure » servant de base à une « évaluation » venant constituer un *reporting*. C'est ce qui a conduit à la constitution des enjeux discursifs de la RSE. Qu'a-t-on envie de dire et comment le rendre crédible au travers du *reporting* ? La RSE s'est donc référée à des normes « éthiques » et des labels dont le foisonnement peut être le signe d'un « trop plein » voire d'une véritable boulimie car elle se caractérise par une accélération de leur production et de leur péremption. La norme pose la question de l'appropriation, de l'intégration et de l'assimilation des normes et conduit à des problématiques différentes suivant qu'elles sont imposées de l'extérieur (normes exogènes, souvent de type « macro » social) ou de l'intérieur (normes endogènes de type « micro » social) d'où sa dimension considérée comme « stratégique » qu'il s'agisse de stratégies de conformité, de conformisme, de compromis d'évitement, de manipulation ou de transgression et de déviance.

La RSE a également reposé sur la définition et la gestion de processus propres à mettre en oeuvre les politiques de RSE définies par les directions d'entreprise, qu'il s'agisse d'un « méta-processus » concernant les valeurs et orientations ou de mise en oeuvre d'un dispositif de mesure de la valeur ajoutée des processus de la RSE.

J. Pasquero (2005) souligne l'origine américaine de la notion dans une perspective historique en parlant d'une RSE « provoquée » (face à une réglementation de marché) dans les années 1880-1920 du fait de prix abusifs et ayant conduit à la formulation des lois anti-trusts, une RSE « encadrée » (face à un régime d'association « Etat - entreprises ») dans une perspective de coordination économique et d'auto-réglementation sectorielle durant les années du *New Deal*, une RSE « obligatoire » (face à une réglementation « sociétale ») du fait des problématiques de qualité de vie et sous le regard des agences de réglementation dans les années 1960-1980 et une RSE « volontaire » depuis (face à une réglementation valorisant

l'efficacité) du fait déréglementations du « moment libéral ». La dissémination du concept relève à la fois de son institutionnalisation, de conditions de propagande géographique et d'extensivité de la notion concernant la divulgation d'information, les prises de position éthique de réponse aux exigences de la gestion de la diversité et de reconnaissance de la montée en puissance des questions environnementales. Cette dynamique de la RSE va ainsi se construire face à la micro-économie standard, compte tenu de la légitimité accordée à une représentation doctrinale du fonctionnement de l'entreprise, à une approche sociologique spécifique (la théorie des « parties prenantes ») et à la stratégie comme lieu de déploiement.

Pour ce qui concerne la RSE comme éventuel modèle organisationnel, plusieurs éléments de concrétisations existent, en particulier au regard de principes de la RSE définis par des travaux de commission à l'ONU, son lieu d'institutionnalisation, dont on rappellera quelques éléments :

- mise en oeuvre de certifications (ISO 14 000 par exemple),
- définition et mise en œuvre de codes de conduite,
- définition et mise en œuvre de politiques de responsabilité sociale,
- conception de l'activité d'entreprise selon les principes de l'éco-efficience,
- interdiction de la désinformation écologique,
- mise en place d'une comptabilité en « parties prenantes »,
- politique de *triple bottom line*,
- développement des « initiatives volontaires »,
- mise en œuvre de stratégies « win – win » entre entreprise et société.

Mais leur caractère vague et assez largement incontrôlable laisse quand même ouverte la question de l'existence d'un modèle organisationnel de la RSE, sauf à avancer l'hypothèse que, d'un ensemble relativement disparate de techniques, la fertilisation croisée des unes et des autres contribuerait à la constitution d'une technologie.

### **3. Modèle organisationnel et thème de gestion**

Les sciences des organisations appartiennent aux sciences sociales dont l'objet social (ici les organisations) vient en fonder la nature. Il en va de même, par exemple, de la sociologie (où c'est la société) ou de l'anthropologie (où c'est le « groupe naturel »). En tant que science sociale, les sciences des organisations sont construites sur la base d'une trilogie « techniques d'organisation – questions d'organisation – théorie des organisation », son développement passant par une fertilisation croisée entre ces différentes composantes en miroir d'une autre science sociale (non véritablement reconnue en tant que telle en France) que sont les sciences comptables construites exactement de la même manière (« techniques comptables – questions comptables – théories comptables »). Son objet social (ici la comptabilité) en fonde également la nature depuis l'apparition de la « grande organisation » au début du XX<sup>e</sup> siècle. Sciences des organisations et sciences comptables fondent les catégories managériales de la gestion des entreprises, catégories que l'on retrouve bien dans le thème de la RSE.

Parler de modèle organisationnel de la RSE, c'est proposer de fonder un tel modèle au regard de modalités liées à une focalisation et à une époque, c'est-à-dire essentiellement entre 2000 et 2010. Parler de « modèle organisationnel de la RSE », c'est souligner l'importance de la question par rapport à d'autres. Peut-on alors parler de « modèle organisationnel de la qualité », modèle qui serait né de la focalisation sur la question dans la décennie 80 et qui se serait ensuite diffusé dans le monde entier à partir du Japon ? Peut-on alors aussi parler de « modèle américain de la RSE » qui serait aujourd'hui un modèle dominant ? N'oublions pas que toute perspective culturaliste ne vaut avant tout qu'en comparaison et que les logiques de sens qui y sont à l'œuvre en marquent la spécificité.

Rappelons tout d'abord les quatre critères qu'A. Hatchuel (2000) suggère comme venant fonder un modèle organisationnel :

- une vision qui dépasse la dimension des techniques d'organisation,
- un dépassement des spécificités sectorielles,
- l'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- des concrétisations exemplaires.

C'est donc aux fondements des modèles qu'il est question de s'intéresser ici, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect « passif » de la représentation là où, dans son acception normative, ce serait l'aspect « actif » de l'identification qui l'emporterait.

C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne vient limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. C'est donc ce processus de justification qui vient limiter la production de modèles, en « user » les uns, en susciter les autres. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent d'autant que, parler des choses, c'est aussi les « exciter ». Modéliser se distingue à ce titre de modèle : la modélisation est le processus, avec ses caractéristiques propres là où le modèle est le résultat, avec ses caractéristiques propres elles aussi. Modélisation est bien sûr reliée à modèle, mais ce sont aussi deux histoires différentes dans la mesure où le modèle possède une dimension performative d'auto-réalisation qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation.

On pourrait, à l'instar de L. Sfez (2002), parler à ce propos de « personnage conceptuel » dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce personnage tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de « réalité » et se positionnerait au regard d'objets de référence. Il en va ainsi, par exemple, du modèle « japonais » d'organisation.

La schématisation peut être conçue comme une modélisation procédurale et substantielle de l'organisation. La notion de modèle possède un aspect « étiquetage » (son côté démonstratif) mais aussi un aspect conceptuel, celui de lien entre un idéal-type théorique et un idéal-type pratique (mais où le théorique préexiste).

Avec le modèle, il est donc question de forme fondant des compétences distinctives (une forme X, Y, etc.). La forme est donc à la fois la fois typique et spécifique, représentative d'un « métabolisme ». Avec la référence à un modèle, l'importance des formes organisationnelles et la focalisation sur leur formation est majeure. Mais le modèle est de nature a-historique même s'il se prête au jeu des « vieilles » et des « nouvelles » formes organisationnelles sur l'implicite de la « rupture », permettant ainsi d'établir des chronologies sans « Histoire ». Une fois établie, la référence au modèle se fait par oubli du processus de formation. C'est son *focus* qui compte. L'institutionnalisation du modèle débouche sur la croyance en sa légitimité.

Il est important de souligner la différence qui peut exister entre une question, un thème et une mode, la modélisation prenant alors un caractère diachronique alors que « modèle » et « *business model* » prennent un aspect synchronique. Les modèles sont parfois

« diachronisés » sur la base d'étapes (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à l'autre), mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (par exemple, le modèle « Toyota » dépasse le secteur de l'automobile tout comme c'était le cas avec le modèle « Ford »), même s'il se renouvelle alors que le *business model* se situe dans un temps plus court et dans une contingence sectorielle (le *business model* de Google, par exemple). Le modèle articule des éléments organisationnels en un ensemble cohérent alors que le *business model* est issu des arrangements » de marché.

Il faut également souligner la contingence socio-économique et / ou socio-politique d'un modèle organisationnel :

- 15/8/1971 avec l'abandon de la parité dollar / or et le passage à un système de taux de change flexibles et l'apparition du modèle d'organisation « japonais » (venant mettre l'accent sur la flexibilité).
- 3/10/1989 avec la chute du mur de Berlin et le développement de la mondialisation et des externalisations généralisées (délocalisation, externalisation du management).
- 8/8/2007 et la crise des *subprimes* et l'apparition du thème du risque.

Ce sont en fait des « couches » organisationnelles qui s'accumulent. Les crises du capitalisme induisent une double créativité institutionnelle et organisationnelle en corrélation avec le déclencheur de la crise et, en cela, un modèle organisationnel de la RSE peut plus se caractériser par différence que par rupture.

Il faut enfin souligner la différence qui existe entre un thème organisationnel (cycle de vie décennal synonyme de « préoccupation » comme la qualité dans la décennie 80, la valeur financière dans la décennie 90 et la RSE dans la décennie 2000-2010) et une question organisationnelle (récurrente). Il y a, par exemple, la RSE comme question, corrélative du développement de la production de masse et la RSE comme thème corrélatif des transformations organisationnelles liées à la mondialisation. La mode est de durée plus courte (5 ans environ) et construit une réminiscence, un écho. Un thème de gestion apporte une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue à marquer les représentations managériales après son « âge d'or ». La qualité nous a ainsi laissé sa norme qui constitue toujours aujourd'hui la « mère » des normes managériales. Il en ira sans doute de même avec la RSE.

Le modèle est une norme et un attracteur, l'analyse de cet « attracteur » se caractérisant par les aspects suivants :

- celui des contours épistémologiques concernant les modes de construction du discours discursif qui sera lié à ces « objets »,
- celui des « fondamentaux » de l'idéologie organisationnelle liée au modèle,
- celui de l'évolution des représentations de l'organisation au regard de l'analyse de la transformation des discours.

Parler de modèle organisationnel de la RSE, c'est coter une alchimie spécifique entre ces trois aspects dans l'apport effectué aux sciences des organisations à un lieu donné (le Etats-Unis) et à un moment donné (essentiellement entre 2000 et 2010) mais si un thème tend à colorer un modèle, il n'en reste pas moins un thème et ne se transforme pas comme cela en modèle.

#### **4. La question d'un modèle organisationnel de la RSE de type « américain »**

Parler de modèle « américain » de la RSE, c'est donc indiquer que l'on doit penser :

1° qu'il s'agisse d'un modèle organisationnel, la question de la RSE étant à la fois une structurante quant à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises mais aussi le signe du passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes.

2° qu'il puisse *a minima* entrer dans un cadre d'interprétation culturaliste, ce qui pose donc la question du référentiel comparatif (un modèle « européen » ici ?).

Le modèle « américain » de la RSE tend à se référer à l'existence de « modèles » culturels de référence sur la base d'une forme de primauté accordée à une culture dite « américaine » et c'est par référence à R. Farnetti & I. Warde (1997) qu'il sera question d'envisager cette perspective. La transmission d'un « modèle américain » se serait ainsi effectuée par emprunts et métissage : les méthodes américaines de management ont pris une place prépondérante dans les pratiques managériales en dans le monde, essentiellement après la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale. Mais elles s'en sont nourries également. C'est ce qui rend alors beaucoup plus confus qu'il n'y paraît la mise en comparaison d'un modèle « américain » de la RSE au regard d'un modèle « européen ».

Comme l'indiquent les travaux anthropologiques sur l'acculturation (cf. Bastide, 1970), la transmission des modèles obéit à deux paradoxes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine qui en tire parti. Les modèles se nourrissent donc les uns des autres et impliquent des effets différents selon l'environnement d'application. C'est sans doute aussi la raison pour laquelle leur distinction est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît.

Le modèle « américain » se distinguerait ainsi du modèle « rhéno-japonais » incarné par l'Allemagne et le Japon, caractérisé par la prédominance de la finance dans l'économie et par la réalisation des profits dans le court terme, à la différence du second connu par la place importante de l'industrie et par la difficulté à réaliser les profits dans le court terme. Ce premier parcours montre le flou intellectuel qui prévaut sans doute un peu hâtivement dans l'appellation de modèle « américain » de la RSE et dans l'opposition implicite qui est alors introduite au regard d'un modèle « européen ». S'agit-il alors d'affirmer, au regard du cosmopolitisme implicite d'un modèle « américain » le minoritarisme militant (voire communautariste) d'un modèle « européen » ? La mondialisation induirait le basculement vers une ère de la « grande transformation » des formes organisationnelles avec l'idéologie de la forme unique, celle du modèle « américain » (dont sa version RSE) au regard de résistances, celle d'un modèle « européen » par exemple.

La référence en argument majeur à une aire géographique établit donc une ambiguïté entre la perspective « macro » politique du développement durable, donc nécessairement inscrite dans le cadre d'une géographie politique et économique par référence à des Etats qui se montrent concernés par le développement durable de façon différente les uns des autres et la perspective « micro » politique de la RSE, de l'ordre des stratégies édictées par les directions générales.

C'est seulement par la comparaison terme à terme de propositions qu'il est possible de fonder un « culturalisme » de la perspective qui permettrait de distinguer une compréhension américaine d'une compréhension européenne sur la base de stéréotypes dont on essaye d'éviter qu'il s'agisse de préjugés.

D'où l'obligation, pour qui veut parler d'un stéréotype « américain » de la RSE, de lui trouver un stéréotype de comparaison, qualifié « d'europpéen » ici.

Perspective américaine	Perspective européenne
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs
Demande « externe » ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux
Importance accordée au <i>training</i> formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la <i>common law</i> où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
Importance des lois sur la corruption	Aspect volontaire (et non légal)
Les codes d'éthique sont des quasi lois	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire
<i>Federal Sentencing Guidelines</i>	Partenariat employeurs - employés (dont les syndicats)
Cours d'éthique des affaires dans les cursus de management	Cours sur les implications économiques de la vie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques

C'est d'ailleurs la question qu'aborde J.-P. Ségal (2003) en soulignant, avec la RSE, les contours d'une situation interculturelle riche d'enseignement à partir d'un concept très imprégné de références américaines.

Le Livre Vert édité par la Commission des Communautés définit ainsi le concept de RSE. « *Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Au moment où l'Union Européenne s'efforce d'identifier des valeurs communes en adoptant une charte des droits fondamentaux, un nombre croissant d'entreprise reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme une composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tout, influencer sur sa réussite (...). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profit, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs*

*instruments de gestion et de leurs activités* » (2001). Cette définition particulièrement large ouvre le champ à de nombreuses interprétations, mais son culturalisme américain doit néanmoins être souligné. Ce culturalisme a été confirmé par la section « Emploi, affaires sociales, citoyenneté » du Comité Economique et Social Européen portant sur les « Instruments de mesure et d'information sur la responsabilité sociale des entreprises dans une économie globalisée » qui a adopté un avis le 24 mai 2005 en la définissant comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » au nom d'une conception européenne du développement durable, et par référence à « *une économie sociale de marché hautement compétitive qui tend au plein emploi et au progrès social* », ce qui marque sa différence avec le culturalisme précédent.

D'après J.-P. Ségal, cette définition introduit quatre dimensions essentielles, autour desquelles va se structurer le débat interculturel :

- Le caractère « volontaire » qui signifie que c'est bien l'entreprise, à travers son management, qui prend des engagements en cette matière, en allant au-delà de ses obligations légales et contractuelles existantes. Cet engagement volontaire possède une valeur morale d'exemplarité et associe des valeurs altruistes avec la prise en compte de l'intérêt à long terme. Cela confère en quelque sorte à l'entreprise le droit d'attendre, en contrepartie, une forme de reconnaissance de la part des « parties prenantes » (actionnaires, consommateurs, salariés, citoyens, etc.).
- Le caractère « durable » qui affirme le sérieux de l'engagement correspondant en même temps que son caractère stratégique.
- Le caractère « transparent » qui repose sur la collecte et la publication d'informations diffusées à l'intérieur et à l'extérieur et permet d'authentifier la réalité des « bonnes pratiques » affichées et de mesurer les progrès accomplis.
- La capacité à impliquer de nouvelles « parties prenantes ».

La question de la rentabilité de la RSE est donc posée sans états d'âme à partir de l'affichage de ce que les propriétaires de l'entreprise et / ou leurs mandataires ont le droit et le devoir d'effectuer quant aux valeurs de « leur » entreprise, sachant que le développement de la valeur économique est alors considérée comme inséparable de sa rectitude morale. On se trouve face à un univers libéral où la *self regulation* est considérée comme devant jouer un rôle majeur. Finalement, l'hétérogénéité culturelle européenne pose en fait la question de l'éventuelle existence, même future, d'un modèle « européen » de la RSE, donc d'un modèle européen « convergent » de la RSE.

Mais les circonstances de l'épuisement du thème de la RSE cotées au départ de ce texte font qu'il ne transformera pas en modèle. C'est la corrélation des cinq crises dont il a été question qui sera le générateur essentiel d'un éventuel modèle à venir.

## **5. Commentaires sur l'épuisement de la RSE comme thème**

La RSE était bien, *a minima*, un thème de gestion, thème que l'on peut, en quelque sorte, positionner en « continuation – amplification » du thème de l'éthique des affaires, moins dominant à l'époque de son développement (la décennie 90) dans les références qui lui étaient faites. A ce titre, c'est un acte de direction générale. Son importance fait qu'elle appartient aujourd'hui aux catégories de l'*organizational behavior*. C'est enfin une sorte de projet alternatif à celui du communisme comme mode de développement économique et social du fait de ce qu'il est convenu d'appeler « la fin des idéologies » (cf. Fukuyama, 1992)... et donc aussi un projet idéologique. C'est sans doute cela qui tend à lui donner un des aspects constitutifs d'un modèle, celui de son volet normatif.

Comme on l'a déjà souligné plus haut, la RSE peut être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen Age, mais d'une charité ostentatoire, ce qui expliquerait les innombrables efforts qui ont été déployés pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories de la communication financière. Les actes de la RSE seraient alors en fait plus proches de la protection (des animaux, des plantes tout comme des personnes au regard des liens tressés avec les innombrables et disparates ONG) que de la charité ou de la solidarité. On pourrait même, à la limite, au regard de l'ostentation organisée des contenus de la communication à propos de la RSE parler d'entreprise « dame patronnesse » qui fait le bien certes, mais dans le sens de ses intérêts tout en tenant un discours infantilisant à l'adresse des « parties prenantes ».

Un autre trait à souligner est tout ce qui concerne une sécularisation de type économique mais aussi morale et politique de l'entreprise dans « une société postséculière » pour reprendre l'expression de J. Habermas (2003). Dans les catégories d'un « moment libéral » où se développent les conditions génétiques de l'hétérodétermination de l'humain, l'entreprise, lieu privilégié de la concrétisation de la technoscience, se voit corrélativement devenir un lieu d'édition hétéronome d'une injonction à l'autonomie comme condition de possibilité de sa légitimité morale et politique. C'est à ce titre d'ailleurs qu'elle s'institutionnalise, dans une forme d'accomplissement de la critique formulée par M. Friedman (1971) de la dévolution à « des individus privés auto-désignés » qui décident « de ce qui est l'intérêt de la société ».

On peut remarquer la corrélation actuelle de cette thématique de la RSE avec celle du risque dont la gestion, considérée au sens large du terme, conduit à la désignation potentielle et réelle de responsables à la fois « dans » mais aussi « au-delà » des frontières de l'entreprise. Corrélativement au « moment libéral », on a en effet assisté à une « conjonction – disjonction – contradiction » entre le périmètre juridique, le périmètre économique et le périmètre social de l'entreprise (en particulier celui de la grande entreprise), disjonction créatrice de risques devant bien sûr être maîtrisés. C'est aussi à ce titre que l'on peut parler de *triple bottom line*. Et c'est bien sur cela que se fonde la RSE dans la mesure où les conséquences de la vie d'entreprise débordent le périmètre juridique qui marque classiquement, en droit, la frontière de ses responsabilités.

Mais, pour une direction d'entreprise, attendre des retombées d'une politique de responsabilité sociale :

- C'est devoir rapprocher les politiques de responsabilité sociale avec des logiques d'évaluation sur la base de raisonnements « coûts – avantages », d'où le développement de toute une instrumentation.
- C'est « trier » entre des problèmes sociaux (par exemple en évacuant de façon quasi générale le thème du handicap pour ne le laisser éventuellement subsister que sous son aspect discursif au regard de l'importance relative accordée au thème de la lutte contre le SIDA).
- C'est une forme de légitimation de la gérontocratie inhérente aux fonds de pension (ceci va de pair avec le thème des fonds de placement dits « éthiques »).
- C'est une « confiscation – récupération » managériale du développement durable avec une « confusion » récursive du « développement durable » de la planète et considéré comme réductible au « développement durable » de l'entreprise, et donc une intrusion de l'entreprise dans la définition du « Bien commun » au regard de la question des rapports entre l'Homme et la Nature.

- C'est une recherche de légitimité par rapport à l'affaiblissement de la loi et par mimétisme, d'où la référence à des normes et à des « modèles ». Pour ces derniers, il s'agit aussi de profiter de leur dimension symbolique.
- C'est « acter », en se référant à un modèle « anglo-américain » de la RSE, la suprématie culturelle américaine dans sa vocation à proposer des normes au fonctionnement des entreprises.

C'est pourquoi on retrouve, autour du thème de la RSE, des postures telles que :

- le fait d'en profiter (par exemple en lançant des produits « bio ») ;
- la prudence qui consiste à tout faire pour éviter les catastrophes ;
- une autre version de la prudence qui consiste à tout faire pour se faire « oublier » ;
- la tartufferie de la transformation du vice en vertu.

La RSE a donc été une réponse « pragmatique » (cf. les *best practices*) et « proactive » aux pressions liées aux perspectives environnementales, politiques et sociales adressées par le corps social à l'entreprise. On est ainsi face à une nouvelle manifestation agoniste<sup>1</sup> (cf. Mouffe, 1994) du projet managérial, c'est-à-dire de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans l'entreprise. « Ouvriers, actionnaires, même combat ! » Le développement du thème de la RSE s'est d'abord structuré autour de l'injonction négative d'évitement et de réparation des dommages sociaux. Cette injonction est fondée sur une tradition éthique américaine du « minimum moral » (Simon & Powers & Gunnemann, 1972), c'est-à-dire la nécessité de formuler une réponse devant l'impossibilité d'éviter une injonction négative, même si la notion de dommage social est à la fois imprécise et évolutive dans le temps. C'est sans doute ce fondement qui est venu générer la référence à un modèle « américain » de la RSE.

Avec la RSE, la relation entre l'entreprise et la société était comprise comme étant de nature contractuelle (cf. Dahl, 1972), idéologie qui légitime aujourd'hui le continuum « droit – contrat – responsabilité ». De plus, tout l'édifice de l'échange marchand reposant sur des « fondamentaux » extra-économiques telle la confiance elle-même fondée, en dernier ressort, sur des principes moraux, il s'agissait de fonder ce contractualisme sur des perspectives éthiques. On retrouve d'ailleurs là reformulée la « vieille » vulgate du libéralisme économique qui fait de la richesse de l'entreprise la richesse des nations, le contractualisme d'entreprise faisant, toujours par agrégation simple, le Contrat social...

On voit bien ici que de nombreux ingrédients d'ordre idéologique et politique ont été à l'œuvre pour ce qui concerne le développement de la légitimité de la référence à un modèle organisationnel de la RSE, indépendamment d'une interprétation culturaliste.

## **6. Conclusion : La fin de la RSE comme thème de gestion**

En miroir des éléments destinés à fonder l'existence d'un modèle organisationnel tels qu'ils ont été présentés plus haut, examinons ici ceux qui permettent de définir ce qu'est un « thème de gestion » et en quoi cela peut permettre de qualifier comme telle la RSE :

---

<sup>1</sup> Le terme « agonisme » est dérivé du terme « antagonisme » et indique un degré d'opposition moindre. Aux ennemis (de l'antagonisme) correspondent les adversaires (de l'agonisme). L'agonisme tresse donc les contours d'une société (d'une organisation pour ce qui nous concerne ici) où la quête du consensus prend la place de la reconnaissance des conflits

- D'abord, un thème de gestion se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ. Il apparaît au début de la décennie 2000 et s'épuise à ce jour : c'est donc plus qu'une mode.
- Il a offert le support d'une vision managériale fédératrice (pour ne pas dire « stratégique », notion trop vague car qu'est-ce qui n'est pas stratégique ?). Et la RSE fédère des pratiques disparates en leur donnant une cohérence formelle (commerce équitable, commerce éthique, *marketing* éthique, fonds de placements éthiques, investissements socialement responsables, *stakeholders report*, audit éthique, etc.).
- Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ s'y sont trouvées réinterprétées comme le *reporting* qui, outre son origine financière, devient environnemental et sociétal). Des « outils » de gestion qui existaient avant l'émergence du thème ont pris une dimension nouvelle (les chartes éthiques par exemple). De « nouvelles » méthodes sont apparues comme pour tout ce qui tourne autour de la notation sociétale.
- La RSE comme thème de gestion a comporté des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des procédures et à des valeurs, etc. comme avec la *triple bottom line*. Mais, en y regardant de plus près, on s'est le plus souvent trouvé face à une « réinterprétation – emphase » de quelque chose qui existait déjà avec les emprunts aux techniques de mesure de la performance financière ou à celles de la gestion de la qualité. Des méthodes de gestion qui existaient s'y sont donc trouvées donc réinterprétées.
- Il a interagi avec des logiques managériales telles que la gouvernance marquée par le passage d'une *corporate governance* à une *global governance* du fait de la référence à la RSE.
- Il a convoqué des concepts disponibles pour le fonder comme la notion de « parties prenantes ».
- Il en existe des concrétisations symboliques (comme la *Danone Way*, par exemple).
- ... Il en restera certainement quelque chose après son épuisement, au regard de l'énorme développement des pratiques de gestion qu'il a suscité.

Tout comme un modèle organisationnel, un thème de gestion bénéficie, des attributs du discours avec les aspects suivants :

- Locutoire (ce qu'exprime le discours au premier degré). Le discours de la RSE a reposé ainsi sur de nombreuses perspectives déclaratives. Ainsi en va-t-il *a minima* pour tout ce qui concerne les chartes de valeurs.
- Illocutoire (ce qu'il empêche de dire). Et le fait qu'il succède au thème de la valeur financière n'est pas neutre à cet égard, permettant à la bourgeoisie de continuer à pouvoir avancer masquée. Qui en effet appellerait de ses vœux des entreprises « sales » !
- Perlocutoire (les actes concrets qu'il a induit).

Mais un thème de gestion, justement parce que c'est un thème et non un modèle, tend à posséder un contenu plus clairement idéologique :

- Simplification et incantation, donc aveuglement dans le déclassement des catégories du politique (la vie politique de la cité avec ses concrétisations politiques et politiciennes). Mais que fait donc l'Etat pour protéger les espèces en disparitions alors que le WWF, grâce aux millions qui lui sont versés par Lafarge le fait si bien !
- Distinction entre des facteurs « amis » et des facteurs « ennemis » donc construction d'une partialité, et la RSE est bien partielle. Mieux vaut jouer sur les panneaux de baskets installés par Auchan qu'y être caissière !
- Phagocytose (du développement durable compris au sens « macro » politique).

Un thème de gestion ne « tombe » pas du ciel :

- Les concrétisations de l'éthique des affaires avec son outil privilégié, les codes d'éthique, autoédiction formulée par les directions des plus grandes entreprises existaient auparavant tout en ayant cumulé l'expérience des difficultés de leur concrétisation au quotidien.
- La force catalytique d'aspects tel que le *charity business*, par exemple, ont tenu lieu de situation d'apprentissage.
- Les interactions avec la société le légitiment (les réactions citoyennes de l'altermondialisation, les disparités géographiques, les problèmes écologiques comme le réchauffement de la planète, l'« éthicisation » des représentations du politique avec la montée en légitimité de l'appel aux vertus civiques, etc.)

La RSE a construit les ambiguïtés nécessaires au développement d'un « sens » :

- Elle a offert le support d'une réinterprétation de la dialectique managériale, support de réinterprétation dont l'importance a été soulignée par H. A. Simon (1993) quand il montra toute la difficulté managériale du passage des valeurs entre des principes relevant d'une perspective universaliste à des faits relevant de la perspective conséquentialiste. On retrouve ici l'importance des raisonnements en dilemmes qui marquent la *Business Ethics*.
- Elle a fondé des discours partiels et partiels, marquant ainsi le triomphe d'une activité communicationnelle compte tenu d'éléments de concrétisation. La *Danone Way* consiste à « réellement » prendre en compte les catégories des droits de l'homme dans les logiques managériales, mais les emballages de yaourts remplissent nos poubelles et nos désirs les plus primaires sont flattés par une communication commerciale basée sur la stimulation de la gourmandise.
- Elle a conduit à l'accaparement du champ politique par les entreprises dont la légitimité dans ce domaine reste à prouver, ce qui a suscité finalement en retour, le développement du politique qui s'est emparé de la notion de développement durable et qui se montre le seul à même de faire face aux crises dont il a été question en introduction.

La RSE comme thème de gestion a donc épuisé sa dynamique. Les principaux bénéfices des politiques de RSE ont sans doute été une remise en cause des pratiques de corruption, mais ses concrétisations ont considérablement alourdi le versant procédural du fonctionnement de l'entreprise. Cet aspect est entré en combinaison multiplicative avec les autres tensions procédurales (par exemple avec les perspectives de la QSE – qualité, sécurité, environnement). Or l'alourdissement du versant procédural entre en tension avec l'efficacité. Et c'est sans doute ce qui marque le plus clairement l'épuisement interne du thème, épuisement qui conduit à la mise en exergue d'un autre thème (le risque ?), comme thème alternatif. Et c'est sans doute le défaut l'institutionnalisation de l'entreprise que valide l'épuisement du thème de la RSE. Cette institutionnalisation peut être définie comme opérant sur le plan des mentalités (avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société), celui des discours (avec la manière de parler de la RSE) (Hatchuel, 2000b) celui des pratiques (spécifiques à la RSE) et des institutions (celles qui participent à la formation des managers, celles qui font émerger et celles qui légitiment les normes de la RSE) et celui des savoirs (sur la compréhension de la RSE).

Du fait de l'intervention de l'entreprise dans la définition du « Bien Commun », le volontarisme managérial s'est trouvé en quelque sorte « dépassé » par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions d'entreprise (donc sans aucune preuve de représentativité) à l'omniscience des Pouvoirs Publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficacité. La taille de l'entreprise multinationale et le pouvoir qui est le sien (de même que le pouvoir cumulé du groupe constitué par ces entreprises) ont conduit, au travers des politiques de RSE, à intervenir sur la

définition des règles de vie en société. Mais, en retour, ces mêmes entreprises se sont trouvées interpellées parce qu'elles ne peuvent plus faire autrement. S'étant « substituées » aux Pouvoirs Publics (parfois défaillants, certes, comme dans telles ou telles situations dans des pays en développement, par exemple), elles y ont d'autant laminé les conditions de constitution d'un Etat qui fait aujourd'hui cruellement défaut. D'une perspective « micro » politique (avec la RSE), on est passé, sans s'en rendre compte, à une perspective « macro » politique de la définition du « Bien Commun ». Le développement durable (de dimension « macro » politique) s'est trouvée relayer la RSE (de dimension « micro » politique). Mais le déclenchement des crises dont il a été question plus haut n'a pu trouver de commencement de résolution qu'au travers des interventions massives des Etats, ramenant ainsi le thème de la RSE à la dimension de la question qu'il était auparavant.

## Bibliographie

- ALLOUCHE J. & HUAULT I. & SCHMIDT G. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in LE ROY F. & MARCHESNAY M. (Eds.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Editions ems, p. 177-188
- BASTIDE R. (1970), *Le prochain et le lointain*, Paris, Cujas
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard
- Commission des Communautés Européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, 18-07-2001
- DAHL R. (1972), A Prelude to Corporate Reform, *Business Society Review*, n°1
- FARNETTI R. & WARDE I. (1997), *Le modèle anglo-saxon en question*, Paris, Economica
- FRIEDMAN M. (1971), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press
- FUKUYAMA F. (1992), *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion
- HABERMAS J. (2003), *L'avenir de la nature humaine – Vers un eugénisme libéral*, Paris, Gallimard, collection « nrf essais »
- HATCHUEL A. (2000), « Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, p. 9-14
- HATCHUEL A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in DAVID A. & HATCHUEL A. & LAUFER R. (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, collection « FNEGE »
- MARTINET A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mc Graw Hill
- MOUFFE C. (1994), *Le politique et ses enjeux – Pour une démocratie plurielle*, Paris, La Découverte / MAUSS
- NOEL C. (2004), « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel », *Gestion 2000*, n° 3, septembre – octobre 2004, p. 15-33
- PASQUERO J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in BOUTHILLIER-TURCOTTEM. M-F & SALMON A. (Eds.), *responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Montréal, Presses universitaires du Québec
- PESQUEUX Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF, Collection « La politique éclatée »
- SEGAL J.-P. (2003), « Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe », Colloque interdisciplinaire Audencia Nantes, Ecole de Management, 16 et 17 octobre 2003
- SFEZ L. (2002), *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Paris, Seuil, collection « la couleur des idées »

SIMON J. S. & POWERS C. W. & GUNNEMANN J. P. (1972), *The Ethical Investors: Universities and Corporate Responsibilities*, New Haven (Connecticut), Yale University Press

SIMON H. A. (1993), *Administration et Processus de décision*, Paris, Economica, 1993