



**HAL**  
open science

# DROIT DE PROPRIETE ET DROIT DE REGARD: LA RSE EN TRANSPARENCE

Christophe Lebarbier

► **To cite this version:**

Christophe Lebarbier. DROIT DE PROPRIETE ET DROIT DE REGARD: LA RSE EN TRANSPARENCE. 2010. hal-00871787

**HAL Id: hal-00871787**

**<https://hal.science/hal-00871787>**

Preprint submitted on 10 Oct 2013

**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.

**CR No. 2010-03**  
**March 2010 / Mars 2010**

**DROIT DE PROPRIÉTÉ ET DROIT DE REGARD:  
LA RSE EN TRANSPARENCE**

**Christophe LEBARBIER**



© Centre international « REEDS »

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
Bâtiment « Aile Sud » UVSQ à la Bergerie Nationale  
Parc du Château, 78514 Rambouillet cedex, France

Email : [Secretariat.Reeds@uvsq.fr](mailto:Secretariat.Reeds@uvsq.fr)

Website : [www.reeds.uvsq.fr](http://www.reeds.uvsq.fr)



### Résumé :

Le concept de RSE demeure fragile sur le plan théorique. Prisonnier d'une ambiguïté persistante, il peine à apporter les preuves de sa pertinence. L'observation des pratiques revendiquées par de nombreuses entreprises nous amène alors à proposer un cadre de lecture permettant d'interpréter cette dynamique d'innovation sociale et environnementale. Aussi cet article cherche-t-il à poser avec nuances le cadre d'une 'RSE incompressible', reflétant ce qui ressort d'incontournable dans les pratiques. Loin d'une optique purement généreuse, mais sans pour autant dénier l'existence de responsabilités sociales et environnementales de l'entreprise, ce cadre s'attache à isoler, comme minima, le degré de responsabilité sociale et environnementale que l'entreprise ne peut pas ne pas consentir, sous peine de fragiliser sa performance économique. Ainsi les dimensions sociales et environnementales sont-elles réintégrées de manière 'proportionnée' dans les choix de production, aux côtés de la dimension économique qui n'est plus considérée comme étanche mais en partie dépendante des interactions entreprise/société.

Tout en cherchant à renforcer l'acuité de lecture du concept de RSE, le cadre d'interprétation proposé suggère une approche susceptible d'aider les différents praticiens dans la définition opérationnelle et l'évaluation d'une politique de RSE.

### **Mots clés :**

RSE, développement durable, légitimité, profitabilité, environnement, parties prenantes

**Christophe Lebarbier** est, en 2009, Post-Doctorant après avoir réalisé sa thèse en Sciences Economiques au Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement (C3ED), Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines

Email : [christophe.lebarbier@uvsq.fr](mailto:christophe.lebarbier@uvsq.fr)

### **Adresse pour correspondance :**

REEDS/UVSQ, 47 Boulevard Vauban, 78047 Guyancourt cedex, France.

### Abstract :

The concept of CSR remains fragile on the theoretical level. Prisoner of a persistent ambiguity, he struggles to provide evidence of its relevance. Observation of practices claimed by many companies brings us to propose a reading frame for interpreting the dynamics of social and environmental innovation. Therefore, this article proposes the frame of an 'incompressible CSR', reflecting what appears to be unavoidable in practice. Far from a purely generous view, but without denying the existence of social and environmental responsibilities of the company, this framework seeks to isolate, such as minimum degree of social and environmental responsibility that the company can not but agree, on pain of undermining its economic performance. Thus the social and environmental dimensions are reinstated in a 'proportionate' point in the choice of production, alongside the economic dimension that is no longer considered to be watertight but partly dependent of the interactions between business and society. While seeking to increase the acuity of reading the concept of CSR, the proposed interpretive framework suggests an approach that may help practitioners in the operational definition and assessment of a CSR policy.

### **Key-words :**

CSR, sustainable development, legitimacy, profitability, environment, stakeholders

Sommaire :

<b><i>Introduction</i></b>	3
<b><i>1. Comment l'interaction entreprise-société contribue-t-elle à façonner les combinaisons productives ?</i></b>	7
A. L'incontestable pilier de la profitabilité	7
B. L'incontournable pilier de la conformité	9
C. L'incalculable pilier de l'acceptabilité sociale	12
<b><i>2. Légitimité et profitabilité comme double conditionnalité de la pérennité de l'entreprise</i></b>	18
<b><i>3. La dimension environnementale comme élément de complexification de la production, une interdépendance entreprise-société croissante</i></b>	20
A. Le défi de la soutenabilité, vers un apprentissage de la complexité systémique	20
B. La soutenabilité comme nouveau principe d'action, vers un partage négocié des risques	21
<b><i>4. Conclusion</i></b>	24

## ***Introduction***

Si les questions de développement durable marquent le renouveau de la RSE, elles en relancent par la même occasion les ambiguïtés, avec la question de fond de savoir de quelles responsabilités il s'agit. Malgré l'historique de ce concept, avec des développements particulièrement importants depuis les années 70s, la récurrence des débats à ce sujet cantonne ce concept dans une sorte de 'semi-reconnaissance académique', en premier lieu en raison de sa faiblesse théorique (Epstein, 1987 ; Sethi, 1975 ; Garriga & Mele, 2004). La 'responsabilité' en question reste donc vague.

### *Des interprétations riches mais néanmoins divergentes de la RSE*

C'est principalement le manque d'unité théorique de ce concept qui le condamne, conduisant parfois à des contradictions malgré une réelle richesse des points de vue, inspirés par la philosophie-morale, l'économie, la sociologie ou les sciences de gestion. Ces différentes disciplines alimentent en effet des lectures singulières de ce concept, cristallisé dans les années 80s autour de trois courants majeurs (Gendron, 2000) : la *Business Ethics*, la *Business & Society* et la *Social Issue Management*.

Empreint de philosophie morale (Neuberg, 1997; Goodpaster et Matthews, 1983), le courant de l'éthique des affaires traite autant des choix exercés aux frontières des activités de l'entreprise que des managers et dirigeants en charge de ces décisions. Internalisant le principe d'un certain '*devoir envers autrui*', l'entreprise vise la conformation aux valeurs partagées par la société. L'entreprise est alors considérée soit comme une '*somme de consciences individuelles*', soit comme une entité autonome distincte de ses membres, à l'image de la vision portée par le droit.

Le second grand courant synthétique sur la RSE est celui de la *Business & Society*<sup>1</sup>. Courant contractualiste, il traite l'entreprise et la société comme des entités entrelacées (« *interwoven* »), en considérant l'entreprise comme une création de la société avec qui elle entretient des relations multiples, constantes et réciproquement structurantes (Preston & Post, 1975). Institution issue d'une volonté sociale, son rôle intègre certaines 'obligations' au service de la société. Gendron précise que cette approche « *repose sur trois grands paradigmes théoriques (...) susceptibles de se renforcer mutuellement : l'entreprise et la société sont deux entités en interaction, l'entreprise et la société sont liées par un contrat social, et l'entreprise est sujette à un contrôle social* » (2000, p. 33). Ce jeu de pouvoir est la « *loi de fer de la responsabilité* » (Davis, 1973) et exprime une « *social license to operate* » (Warhurst, 2001) qui maintient l'entreprise sous un certain contrôle social et lui donne sa légitimité (Sethi, 1975 ; Preston & Post, 1975 ; Capron, 2004).

Enfin, le troisième courant structurant regroupe les tenants de la *Social Issue Management*, courant utilitaire stratégique qui vise une performance sociale de l'entreprise en cherchant à doter les gestionnaires d'outils de pilotage. Davantage accaparé par les sciences de gestion, son développement est plus récent et inspiré notamment des développements de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). Il se veut une conception de la RSE plus intégrée, ancrée dans une vision stratégique de la firme qui répond à un enjeu de survie de l'activité (Bartha, 1990 ; Bourgeois, 1980 ; Martinet, 1984), avec l'idée d'une convergence d'intérêts entre l'entreprise et la société (Reynaud, 2001 ; Brady, 2003 ; Porter et Van der Linde, 1995). Le comportement intègre de nouvelles contraintes de décision par opportunisme calculateur qui guide l'entreprise à s'investir dans la société.

---

<sup>1</sup> Davis, 1973 ; Donaldson, 1983 ; Preston & Post, 1975 ; Sethi, 1975 ; Capron & Quairel, 2004

Ces trois visions de la relation entreprise/société, exprimant chacun une manière singulière d'appréhender la question d'une responsabilité de l'entreprise, se rejoignent sur la nécessité d'intégrer le facteur « *société* » dans la prise de décision, même si elles en expriment l'idée par des mobiles très différents : devoir moral envers la société, contrepartie exigée d'un contrôle social ou intérêt bien compris. Mais les frontières de cette RSE sont alors délicates à définir, entre une responsabilité potentiellement sans borne vis-à-vis de la société et une simple exploitation d'opportunités d'affaires. Ainsi la définition d'une RSE demeure-t-elle très ambiguë, voire impossible tant des contradictions fortes distinguent ces trois interprétations, partagée entre éthique, contrainte et stratégie.

#### *Des synthèses discutables*

Aussi les tentatives de synthèse (Carroll, 1979 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; etc.) ont-elles cherché à dépasser ces clivages en proposant une grille de lecture unifiée de ce concept en rassemblant ces différentes perspectives. Pour autant, leur réussite n'est finalement que partielle. L'exemple de Carroll (1979), largement repris par la suite, est de ce point de vue intéressant puisqu'il circonscrit la RSE à quatre catégories de responsabilités de l'entreprise, à savoir une responsabilité économique, juridique, éthique et discrétionnaire. La catégorie *économique* est à considérer comme la responsabilité première de l'entreprise qui par sa nature d'institution économique doit fournir des biens et services de manière profitable. La catégorie *juridique* fait référence au cadre contraignant qui pose les limites de l'exercice pour l'entreprise qui doit s'y plier. La troisième catégorie fait référence à *l'éthique* en tant que cadre non formalisé d'attentes sociales de la part de la société. Ce manque de formalisation fait dire à Carroll que les « *ethical responsibilities are ill defined and consequently are among the most difficult for business to deal with* » (1979, p. 500). Cette dernière catégorie est néanmoins mise en évidence par le courant *Business & Society* qui précise son caractère non facultatif tant elle conditionne la bonne marche de l'entreprise. La responsabilité discrétionnaire relève quant à elle de l'action volontaire du décideur à l'encontre de la société, d'après ses valeurs propres et indépendamment des exigences externes.

Au-delà de cette présentation, qui fait de sa synthèse un modèle global de RSE, Carroll ne s'attarde pas à examiner les interactions entre ces différentes catégories de responsabilité sauf à dire qu'elles ne sont pas exclusives. Cette carence d'explications nous semble pourtant dommageable dans la mesure où les quatre catégories de son modèle sont largement contradictoires. Elles appelleraient en effet la définition de critères décisionnels, impliquant ainsi des priorités ou pondérations entre les quatre dimensions, ou plus globalement la définition de relations entre elles. Et cette nécessité apparaît comme évidente quand la responsabilité économique, présentée comme première, s'oppose systématiquement à chacune des trois autres qui laissent en suspens la question de la possibilité et de l'intérêt de leur prise en compte effective. Le manque de mise en perspective, ainsi que la présentation de la catégorie 'discrétionnaire' au même niveau que les trois autres, n'ayant potentiellement pas de limite, fausse le jeu et termine de réduire ce modèle à une visée normative non applicable en l'état. Aussi, malgré le caractère heuristique de cette perception de la complexité de la décision, la synthèse s'arrête à cette description générale, sans clé d'application.

#### *Une critique robuste qui condamne le concept*

Faute de cadre unifié pour définir de quelles responsabilités il est précisément question, le concept de RSE prête le flanc à la critique, fragilisé dans ses ambiguïtés. Aussi la position emblématique de Friedman (1970)<sup>2</sup>, soutenant une orientation radicale largement relayée

---

<sup>2</sup> Nous aurons l'occasion plus loin de revenir sur sa critique de la RSE et de montrer une certaine ambiguïté du discours quant au rejet de toute responsabilité sociale.

depuis, contribue-t-elle à entretenir l'ambiguïté du concept. La vision proposée peut en effet se résumer à un déni de responsabilité, au-delà d'une responsabilité strictement fiduciaire. Il considère en effet, en plaçant le débat sur une critique politique, que la RSE conduit à saper l'idéologie libérale. Selon lui, « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Quand les dirigeants proclament que l'entreprise doit avoir une conscience sociale et prendre au sérieux ses responsabilités en matière d'emploi, de discrimination, d'environnement ou de tout ce qui peut traverser l'esprit de ces réformateurs, ils prêchent en fait un socialisme pur et dur* ».

Cette orientation politique était déjà soutenue par Levitt (1958), quatre ans après la destitution de MacCarthy aux Etats-Unis, exprimant ainsi sa crainte de voir surgir, à force de discours sur la responsabilité sociale, un système centralisé où le rôle du gouvernement et de l'entreprise seraient fondus en un seul et même pouvoir sans opposition.

Plus récemment, on retrouve cette même critique, malgré des contextes socio-politiques très différents (Stewart, 1994 ; Sternberg, 1997, 1999 ; Jensen, 2001). Parce qu'il remarque que « *at the heart of the current global corporate governance debate is a remarkable division of opinion about the fundamental purpose of the corporation* » (2001, p. 236), Jensen réaffirme la supériorité de l'objectif de maximisation de la valeur en rejetant la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise en précisant que « *this Value Maximization proposition has its roots in 200 years of research in economics and finance* » (*idem*). Ainsi la réduction de l'activité économique à une responsabilité strictement économique aurait-elle été prouvée depuis son expression par Smith à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, dans ses développements sur la main invisible<sup>3</sup>.

En outre, la recherche d'une responsabilité plus large serait par ailleurs inutile dans la mesure où la maximisation de la richesse « *ne sert pas simplement les intérêts des propriétaires de l'entreprise, c'est aussi la règle qui permet de s'assurer que les ressources limitées de toutes sortes sont allouées, gérées et déployées de façon aussi efficace que possible, ce qui dès lors maximise la richesse au sens large* » Stewart (1994).

Face aux fragilités théoriques du concept de RSE, la robustesse de la pensée libérale tend à clore le débat en démontrant la pertinence d'une responsabilité strictement fiduciaire, réduite aux actionnaires, en perpétuant une vision de l'entreprise étanche vis-à-vis des questions sociétales dont traite précisément la RSE.

### *Un concept qui reflète pourtant une réalité pratique chez les entreprises*

Pour autant, ce flou théorique ne peut suffire à condamner le concept qui est aujourd'hui comme hier revendiqué sur le plan pratique par les plus grandes entreprises, les firmes multinationales en tête. Sa pertinence relève donc bien d'un besoin pratique d'articuler l'économique et la société, à mesure que l'économique s'éloigne des logiques de territoires.

Ce besoin, qui explique l'émergence d'une 'protoRSE' dans les tensions sociales de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, peut être lié au phénomène de la modernité, dans son avènement via le capitalisme industriel. Celui-ci se caractérise en effet par des bouleversements profonds entre l'économique et le social, laissant apparaître des tensions nouvelles au cours de l'implantation progressive<sup>4</sup> de la grande entreprise. Segrestin [1996, p. 7] rappelle ainsi que, foncièrement, « *entreprendre, c'est mobiliser des moyens pour d'autres fins et selon d'autres voies que celles*

---

<sup>3</sup> « *je n'ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. Il est vrai que cette belle passion n'est pas très commune parmi les marchands, et qu'il ne faudrait pas de longs discours pour les en guérir* » (Smith, 1776, p. 43).

<sup>4</sup> Partant de l'atelier familial, la production verra poindre sans cesse à partir du XVII<sup>e</sup> siècle de nouvelles formes organisationnelles, sans pour autant faire disparaître les précédentes, s'organisant tour à tour en *manufactures*, ateliers dispersés et souvent spécialisés coordonnés entre eux par le marchand-entrepreneur ; en *fabriques*, où la machine impose le rassemblement des travailleurs ; en *usines*, où la machine organise la cadence et la répartition des postes ; et enfin aujourd'hui en *firmes* [Thuderoz, 1997, p. 47-54].

qui sont déjà tracées par la société. C'est du même coup s'extraire des institutions sociales établies pour en explorer d'autres »<sup>5</sup>. Et cette relation particulière à la société, visant à s'en affranchir, de marquer une scission avec le modèle traditionnel prévalant 'où l'on n'entreprend pas'<sup>6</sup> [Ségrestin, 1996 ; Polanyi, 1957]. Aussi cette désolidarisation des liens sociaux de proximité porte-t-elle en quelque sorte la marque de la civilisation industrielle capitaliste, sollicitant par là même de nouveaux équilibres entre l'économique et le social. L'émergence de formes de responsabilité sociale exercée par les firmes tout au long de l'histoire moderne du capitalisme illustre ainsi cette tentative de réinventer un ordre social équilibré. Qu'il s'agisse du *paternalisme* de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, du *Stewardship* du patronat au débat du siècle suivant, du *Trusteeship* des années 20s, du concept de RSE en tant que tel dans les années 50s, de *l'entreprise citoyenne* des années 80s ou de *l'entreprise durable* actuellement, chaque fois, le capitalisme intègre des paramètres extra-économiques dans sa combinaison productive.

Entre déni d'un côté, et générosité de l'autre, l'observation pratique du phénomène de RSE chez les grandes entreprises exige de dépasser ce débat stérile pour définir une grille de lecture permettant de mieux expliquer ces comportements effectifs, et dépasser l'incapacité des modèles à déterminer les termes d'une RSE.

Aussi cet article vise-t-il à fournir une clé de lecture susceptible de palier les ambiguïtés persistantes du concept de RSE, pour définir ce que recoupe ce concept et montrer comment il se détermine dans l'interaction qui lie l'entreprise à la société. Reconnaisant le caractère composite de ce concept, notre approche vise à définir une 'RSE incompressible' en cherchant à identifier les dimensions sociales et environnementales que l'entreprise ne peut pas se permettre d'ignorer. Ainsi ces dimensions s'inscrivent-elles dans la logique économique de l'entreprise pour définir une RSE, composite dans ses dimensions et continue dans son application, qu'il est plus pertinent de réfléchir en termes de degrés plutôt que de manière binaire (RSE ou non RSE?).

En repartant de la position radicale du déni de responsabilité sociale, présentée et incarnée de manière emblématique par Friedman, nous chercherons à montrer que les questions sociales et environnementales s'imposent d'elles-mêmes dans la définition d'une combinaison productive et qu'un déni de responsabilité ne peut donc pas être sérieusement défendu. En définissant progressivement les contraintes qui viennent peser sur l'espace de profitabilité de l'entreprise, nous verrons que la profitabilité trouve ses limites si elle ne rencontre pas la légitimité à travers la conformation à la loi et l'acceptabilité sociale de la combinaison productive proposée.

En introduisant ensuite les questions environnementales (et de développement durable), nous pointeront la complexité du concept de RSE en complétant notre grille de lecture. En montrant le caractère composite et continu de ce concept difficile à appréhender, nous proposons une lecture originale de la RSE en réponse aux approches binaires et partielles qui ne donnent pas, ou insuffisamment, de clé de lecture opératoire de ce concept.

---

<sup>5</sup> Reprenant Hélène Verin, il note que « l'acte d'entreprendre est par nature un acte de 'subversion de l'ordre prédonné', du seul fait que les espaces économiques qu'il fait sortir du néant n'ont aucune raison de coïncider avec les aspects antérieurs de la coopération productive » [1982, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF, p. 171].

<sup>6</sup> « Société où il existe une économie, mais pas à proprement parler de marché ; au mieux des micro-marchés, indissociables de l'enchevêtrement des relations sociales. (...) Les systèmes d'échanges localisés, solidaires de l'espace politique et administratif traditionnel, perdent progressivement de leur étanchéité pour faire place au marché » [Ségrestin, 1996, p. 5-6].



## ***1. Comment l'interaction entreprise-société contribue-t-elle à façonner les combinaisons productives ?***

Afin de développer cette perspective, nous voudrions reconsidérer un point de vue largement véhiculé sur la RSE, auquel on associera Friedman (1970), entretenant ce qui nous apparaît comme une ambiguïté courante, rendant trop souvent ce concept malaisé sinon hostile, notamment quand on lui donne un sens idéologique que, selon nous, il n'a pas. Dans ce cas, la caricature n'est pas loin qui écarte toute nuance et tout débat raisonnable en se débarrassant de ce qui est selon nous la réelle problématique soulevée par ce concept, pour le déplacer habilement sur d'autres terrains.

Précisément, le désormais canonique article de Friedman sur la RSE, paru dans le *New York Times Magazine* en septembre 1970, nous paraît intéressant à la fois par la cristallisation d'un certain malentendu<sup>7</sup> que nous voudrions dissiper pour mener plus loin la réflexion sur le sujet, et par la référence qu'il représente encore aujourd'hui aux yeux des détracteurs d'une responsabilité sociale de l'entreprise. Les laudateurs de Friedman trouvent en effet en lui un allier de poids pour justifier, souvent par le travestissement, une position souvent inconfortable. Car, à force d'arguments fidèles à l'inspiration classique qu'il incarne, Friedman (1970) dénie violemment à l'entreprise tout rôle social autre que celui qu'il limite à la seule réalisation du profit. Nous ne voudrions pas ici revenir sur les éléments que nous avons énumérés jusque là, qui nous ont permis de nous détacher de cette vision qui isole résolument l'entreprise de la société, mais seulement repartir volontairement de cette vision tenace pour montrer comment Friedman approche selon nous le sujet sans n'en pénétrer finalement jamais réellement explicitement le cœur, plus problématique.

En effet, en orientant son propos sur le rôle dévolu à l'entreprise, le fixant sur la stricte recherche du profit, il écarte délibérément le sujet des modalités d'exécution de ce dessein. En d'autres termes, en portant le débat de la RSE sur le risque de rupture avec la propriété privée, aux conséquences rédhibitoires pour le capitalisme, il écarte le flot de nuances qui peuvent être faites de l'usage de cette propriété aux seules fins de la profitabilité. Or c'est précisément la question des limites de l'usage de la liberté octroyée par la propriété privée à l'entreprise qui nous semble être posée à travers la question d'une RSE. Nous proposons de revenir sur cela afin de définir pas à pas les piliers de l'exercice pérenne de l'entreprise.

### ***A. Le pilier incontestable de la profitabilité***

La notion de profit, malgré le lourd débat théorique qui l'encadre, s'impose au moins pour les sciences de gestion comme condition nécessaire au réinvestissement pour mener le combat de la compétitivité qui emprisonne la firme.

La *Figure 2.* illustre à cet effet ce combat salutaire pour lequel elle doit déployer moult talents afin de survivre dans un univers où la métaphore guerrière fait florès : le cercle simule ainsi de la manière la plus simple l'ensemble des combinaisons productives techniquement possibles compte tenu des connaissances à un instant donné.

Compte tenu de ce contexte, différentes combinaisons productives, reflétant des innovations spécifiques, offrent de la plus faible à la plus importante profitabilité<sup>8</sup>. Dans ce cadre, et la microéconomie s'en est fait l'exclusivité, l'entreprise cherchera indéniablement la combinaison qui la conduira au succès le plus grand en minimisant le coût total des facteurs de production. Le critère unique de la profitabilité est donc bien ici l'objectif de l'entreprise et, dans un univers concurrentiel, s'en affranchir n'est pas dans l'ordre des possibilités. La créativité et l'innovation se révèlent des atouts essentiels pour conduire cet objectif et

---

<sup>7</sup> "Businessmen who talk this way ("preaching pure and unadulterated socialism") are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades."

<sup>8</sup> La profitabilité est entendue comme *productivité marginale du capital*, fidèlement aux écrits de Ricardo.

l'entreprise s'est imposée comme type d'organisation particulièrement remarquable en l'occurrence.

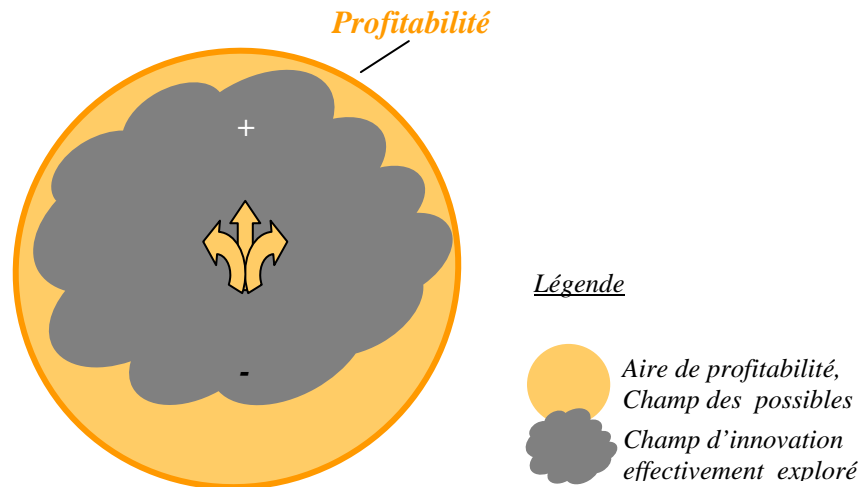


Figure 1. L'aire de la profitabilité détachée de la société

Mais la question même d'une combinaison productive soulève déjà l'idée d'un choix qui fait l'entreprise se détacher du rôle passif que lui abandonne la théorie de l'équilibre général. Le choix d'une combinaison productive singulière révèle l'évidence de particularités parfois fortes d'une entreprise à l'autre qui, par le secret de sa *boite noire*, va dégager une profitabilité qu'elle espère supérieure à celle de ses concurrentes ou qu'elle cherchera à modifier le cas échéant, afin d'assurer sa pérennité. (Le 'nuage' gris du schéma simule à cet effet l'ensemble des positions occupées par les firmes dans le champ des possibles).

Quand bien même le dirigeant est entièrement dévoué aux propriétaires de l'entreprise, Friedman concède malgré tout que « *this does not mean that it is easy to judge how well he is performing his task* ». Cette simple remarque fait ainsi état de la complexité des choix par la multiplicité des arbitrages qui feront le dirigeant s'arrêter sur une combinaison particulière. Dans l'impossibilité de juger précisément de l'exécution fidèle de sa tâche, le résultat financier et donc le profit en seront la mesure comptable.

Loin d'oublier l'implacable vérité de la sanction économique, le concept de RSE est dénaturé quand la question centrale qu'il soulève est éludée à ce stade en faisant référence à des dirigeants qui voudraient substituer un ensemble d'objectifs variés contribuant à l'intérêt général au sévère objectif de profitabilité. Dans ce cas, la sanction économique pourrait en effet se révéler dangereusement. Mais cette rapide manœuvre d'évitement de la réelle problématique de la RSE en fait un concept peu crédible, en dissimulant la complexité et la difficulté des arbitrages qui font pourtant toute l'expertise du management et conduit à deux conclusions aussi élémentaires que hâtives et dangereuses. La première consiste à dire que 'bien-être de la société et profit sont antinomiques', quand la seconde conforte l'idée selon laquelle il faut choisir un seul de ces deux objectifs et que, faute de choix, le profit prime, le corollaire étant donc que l'entreprise ne peut pas se permettre de 'faire du social'. Les conséquences de cela sont une interprétation basique voulant que 'le profit est nécessairement réalisé au détriment de la société' et que 'la firme est immorale'. Face à cela, des arguments aussi caricaturaux sont avancés tentant de montrer d'une part que la seule réalisation du profit conduit mathématiquement au bien-être de la société par la création de richesse liée (selon la théorie de l'équilibre et malgré l'existence d'externalités négatives qui relèveraient presque de la fatalité et du prix à payer) et d'autre part que l'entreprise n'est pas immorale mais plutôt amoral, la tenant par cette élégante acrobatie à distance de toute considération sociale. De

façon résumée, on retrouve ici les traits majeurs du débat élémentaire et dépassé qui néanmoins tient bonne presse.

Mais le sujet réel de la RSE n'est pas vraiment traité lorsqu'il est cantonné à cela. Pourtant, l'application mise par Friedman dans son exposé contre la RSE en affleure malgré tout la problématique, au risque de relativiser la fermeté du message strict, généralement retenu, qu'il assène par ailleurs dans le reste de son article.

Soulignant la position adéquate du dirigeant face aux actionnaires, il précise ainsi que la « *responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible* », tout en nuancant aussitôt par: « *while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom* ». Cette dernière nuance introduit des dimensions nouvelles qui ne sont pas développées davantage ailleurs - tout au mieux discrètement rappelées en conclusion<sup>9</sup>. Elles contiennent pourtant selon nous la vraie épaisseur de la RSE, bien qu'elles amènent peut-être plus de confusion que d'éclaircissement dans le message de Friedman qui ne traite de la RSE que la dimension la plus 'commune, caricaturale et dogmatique' sans en traiter le cœur.

Au final, il est généralement retenu de ce texte l'élément le plus strict voulant que « *the social responsibility of business is to increase its profits* », ce qui limite dans ce cas l'intérêt de l'article à la seule lecture de son titre puisque dans ce cas l'essentiel y est déjà.

En faisant néanmoins référence à ce que nous pourrions traduire par le '*respect de règles du jeu et de la décence*', Friedman touche discrètement le cœur de la RSE. Par les nuances qu'il apporte, il réintroduit la société parmi les déterminants du choix de combinaison productive que le dirigeant doit construire. Et même si le fond du message semble contredire cette position, la complexité de la tâche est esquissée puisque cette nuance contient tout le questionnement de la RSE et en même temps la difficulté d'y trouver la mesure fondamentale. Le seul pilier de la profitabilité, pour indispensable qu'il est, n'est donc pas suffisant pour expliquer le comportement des firmes, individuellement et collectivement.

### ***B. L'incontournable pilier de la conformité***

Partant de la nécessité du pilier de la profitabilité, pour la simple exigence de survie pérenne de l'entreprise, la question du choix délibéré d'une combinaison productive ouvre le champ de la multitude des possibles. Et parmi ceux-ci figurent notamment ceux que Friedman rejette à juste titre, en l'occurrence la fraude et la dissimulation, afin d'engager l'entreprise dans un jeu concurrentiel sain. Ces méthodes, s'il en est, ne sont effectivement pas souhaitables pour l'ensemble des entreprises et la collectivité, et il convient dans ce cas de les retirer du champ des possibles, malgré la réduction des opportunités de profit immédiat que cela entraîne<sup>10</sup>. On peut facilement concevoir en effet que des pratiques extrêmes telles que le meurtre, pour radicale qu'est la solution apportée pour 'éliminer' la concurrence, deviendraient dangereuse pour l'ensemble des acteurs, dont les auteurs eux-mêmes, et la pérennité des entreprises dès lors qu'elles se généraliseraient (du moins durant le temps restant à ce que leurs effets s'expriment pleinement). Pour les entreprises comme pour toute société, certaines règles doivent être partagées et respectées de tous.

---

<sup>9</sup> « *there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud* ». En considérant l'énoncé dans son entier, nous partageons le point de vue de l'auteur. En minimisant néanmoins l'importance des quatre derniers mots, la porte est ouverte à tous les excès sociaux et environnementaux, apportant là une nuance radicale du propos.

<sup>10</sup> On notera par ailleurs que des organisations d'un autre type font de ces possibilités leurs propres normes, avec d'autres règles tout aussi condamnables.

Cette évidence indiscutable nous conduit tout droit aux institutions sociales, qui émergent de la société pour l'encadrer, avec pour 'première vertu' la justice, garante de l'ordre et de la stabilité. Pour Rawls (1971, p. 30), une société est « *une association, plus ou moins autosuffisante, de personnes qui, dans leurs relations réciproques, reconnaissent certaines règles de conduite comme obligatoires, et qui, pour la plupart, agissent en conformité avec elles. (...) Tentative de coopération en vue de l'avantage mutuel, elle se caractérise donc à la fois par un conflit d'intérêts et par une identité d'intérêts* ». Malgré la persistance de débats parfois vifs sur *ce qui est juste et ce qui est injuste*, l'idée de justice, nécessaire à l'ajustement des comportements dans l'optique d'une 'amitié civique', est néanmoins partagée puisque les hommes « *comprennent le besoin d'un ensemble caractéristique de principes et sont prêts à les défendre ; ces principes permettent de fixer les droits et devoirs de base et de déterminer ce qu'ils pensent être la répartition adéquate des avantages et des charges de la coopération sociale* » (ibid., p. 31). L'abandon partiel et consenti de la liberté devient par conséquent bénéfique puisque la conformité à certaines règles s'avère incontournable pour le bien de tous. Intérêt bien compris, une concurrence saine demande donc d'intégrer des restrictions communes aux acteurs concernés, tout en conservant à chacun la plus grande liberté possible et en ouvrant des perspectives d'une profitabilité supérieure. En renonçant délibérément au super profit immédiat, en refusant par exemple d'avoir recours à la fraude ou au meurtre, l'entrepreneur exprime une volonté de coopération sociale pérenne plus vivable, c'est-à-dire que cette volonté revient à s'inscrire dans l'idée intéressée de justice, espérant du jeu de la coopération un plus grand profit futur. Ce respect est alors garanti par la loi qui s'assimile à « *un système coercitif de règles publiques qui s'adressent à des personnes rationnelles pour régler leur conduite et fournir le cadre de la coopération sociale. Quand ces règles sont justes, elles établissent une base pour des attentes légitimes. Elles constituent des raisons pour la confiance mutuelle et justifient les objections quand ces attentes ne sont pas comblées* »<sup>11</sup> (Rawls, 1971, p. 272).

La *figure 3*. représente la limitation du champ de profitabilité par la nécessité de conformité bénéfique pour tous. Le nouveau cercle simule, conformément aux principes du premier, l'ensemble possible des règles, des plus faiblement contraignantes (abandon facile de la possibilité du meurtre crapuleux) jusqu'aux plus restrictives, dans le sens croissant d'un encadrement normatif des comportements. Il se place relativement au cercle de la profitabilité dans cet axe en écartant certaines combinaisons (rayures rouges).

Ce mouvement s'inscrit en opposition à celui de la liberté que représente le cercle de la profitabilité, où peuvent s'exprimer pleinement l'imagination et la créativité à toutes fins utiles, dans le sens de cet objectif. Dans les configurations extrêmes de ce nouveau cercle (un glissement vers le bas), de la même manière que précédemment, les comportements deviendraient à ce point figés et cadrés qu'ils retireraient toute liberté et toute question de profitabilité.

Mais le chevauchement partiel des cercles n'est pas figé et évolue dans le temps et suivant les sociétés en laissant plus ou moins de liberté<sup>12</sup>, en réglant le degré de normalisation des comportements. Une fois posé ce nouveau cadre de base, un nouvel espace se dessine, laissant

---

<sup>11</sup> On soulignera ici que c'est effectivement l'idée de justice qui, dans un Etat de droit, inspire la production de la règle qui trouve dès lors sa légitimité. Pour reprendre le vocable utilisé précédemment, la règle institutionnelle légitime rejoint la légitimité pragmatique lorsqu'elle est estimée juste.

<sup>12</sup> Pour Rawls (1971), « *chaque personne doit avoir un droit égal au système total le plus étendu de libertés de base égales pour tous, compatible avec un même système de libertés pour tous* ». Par conséquent, la liberté, placée comme priorité, « *ne peut être limitée qu'au nom de la liberté elle-même. Il y a deux cas : (a) une réduction de la liberté doit renforcer le système total de la liberté que tous partagent, et (b) une inégalité des libertés est acceptable pour les citoyens ayant une moindre liberté* » (p. 287).

toujours une grande place à la liberté de rechercher les combinaisons productives les plus profitables, sous la contrainte du respect des limites communes. Dans ce cas, l'entreprise acquière sa légitimité d'exercice, dès sa fondation en se conformant au cadre de la loi (codes du commerce, du travail, de l'environnement, etc.).

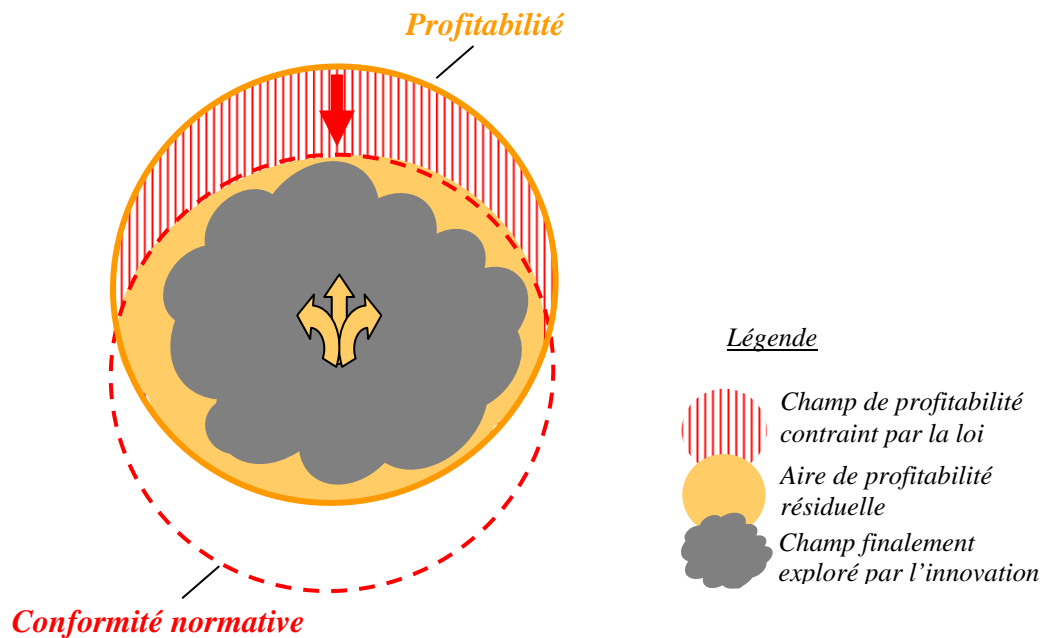


Figure 2. Piliers de la profitabilité et de la conformité, une première rencontre avec la société

Si nous insistons sur ces bases, quitte à assumer quelques lourdeurs tant elles relèvent d'une certaine évidence, c'est pour mettre en avant deux éléments fondamentaux d'une logique que l'on étendra au point suivant.

Ce schéma permet tout d'abord d'illustrer la contrainte que représente la communauté (la société et l'ensemble des entreprises) sur la liberté de l'entreprise et de l'individu, au moins en proportion des conséquences désastreuses qui pourraient résulter de l'exercice d'une liberté excessive. Cette contrainte permet néanmoins à l'entreprise d'augmenter ses capacités de profitabilité dans le temps en s'inscrivant dans l'idée de justice, pour elle-même et pour les autres, nécessaire au maintien de la coopération sociale.

Ce schéma révèle ensuite la dynamique de tension entre d'une part l'exigence de profitabilité qui nécessite la liberté la plus grande possible et d'autre part le respect de règles communes qui en réduisent d'autant les possibilités pour une situation profitable à tous. La tentation est donc grande de vouloir s'en affranchir en cessant de jouer le jeu de la créativité et de l'innovation contrainte. Et plus les exigences de profit sont grandes, plus la tension avec le respect des lois s'accroît et plus la tentation de s'en émanciper peut augmenter au point parfois d'entraîner des débordements (comme la fraude) afin d'assurer malgré tout l'exigence de profitabilité<sup>13</sup>. L'efficacité de la menace coercitive doit garantir une certaine étanchéité du système qui conserve par ce moyen sa stabilité. Mais la loi seule, aussi essentielle soit-elle, ne détermine pourtant que des principes de base généraux que d'autres règles et systèmes moins formels complètent par ailleurs (mœurs, associations d'individus...). Aussi permettent-ils à la

<sup>13</sup> Cette logique suit celle du 'free rider' qui profite des avantages construits par les autres sans lui-même y contribuer (Sinclair-Desgagné, 2005). La tentation d'un tel comportement est grande et est incontestablement un des facteurs limitant la capacité des firmes à agir sans conserver une certaine tension avec la conformité. Ce le sera d'autant plus avec le point suivant.

société de modeler les comportements dans le sens d'une vision partagée et singulière de *ce qui est juste*, sans que la loi ait besoin d'intervenir par un encadrement systématique, orientant l'exercice de la liberté de façon à rendre la coopération plus profitable et agréable à tous.

### ***C. L'incalculable pilier de l'acceptabilité sociale***

Rencontre de l'entreprise avec la société, l'impératif de conformité est venu compléter l'impératif de profitabilité -qui dans son espace s'enorgueillissait du potentiel de sa liberté- en lui démontrant précisément l'intérêt d'accepter de limiter partiellement l'exercice de sa liberté. S'accordant sur la pertinence intéressée d'une coopération sociale, permettant à chacun de vivre mieux, l'institution de la justice est ainsi créée afin de s'appliquer dans cette voie à traduire au mieux la base de l'idée commune de *ce qui est juste*, figurant de la sorte la liberté la plus grande pour tous. Par le respect de cette première contrainte nécessaire, l'entreprise sera reconnue *a priori* comme acteur légitime. Si l'impératif de conformité inaugure le lien de l'entreprise à la société, celui d'acceptabilité sociale va prendre le relais pour en soutenir cette fois la qualité.

Reconnue comme participant à la coopération sociale (par la conformité réglementaire), l'entreprise libre découvre devant elle un nouveau terrain vierge dans lequel elle peut expérimenter de nouvelles combinaisons originales et potentiellement plus profitables. La question se pose alors de l'usage de cette liberté alors que précisément la totalité des comportements potentiels n'est par définition pas prévu ni encadré par aucune loi. Or les dirigeants et salariés d'une entreprise ont pour rôle d'exprimer leur génie propre en infiltrant la diversité des possibles pour y dénicher de nouvelles solutions répondant aux exigences de profitabilité. Bien qu'en les pensant globalement dans le champ de la conformité élémentaire (la loi), vient inévitablement un moment où l'exercice de leur liberté se heurte, auprès d'autres acteurs, à des interprétations contradictoires de *ce qui est juste*, conduisant de la sorte à un conflit d'intérêts (Et ce d'autant plus facilement que la tension avec l'exigence de profitabilité peut être par ailleurs importante). L'acceptabilité de comportements libres traduit donc potentiellement une nouvelle tension autour de l'idée de justice et révèle le cas échéant la limitation arbitraire de la liberté d'un agent par le comportement d'un autre agent, entraînant de ce fait une externalité négative. Et les exemples sont pléthores, des tensions des plus élémentaires aux plus lourdes.

Afin d'illustrer ce propos, et bien que les exemples nombreux de l'actualité soient tout à fait pertinents, prenons celui d'une pratique aujourd'hui peu discutable, généralisée à une époque où le champ des possibles était plus large : l'esclavage. Cette pratique fait pour le moins état de l'usage arbitraire de sa liberté par un agent, en diminuant sans son consentement les possibilités d'un second à exercer la sienne. Ironisant en reprenant les arguments des cupides laudateurs de cette combinaison productive particulière, Montesquieu écrivait en 1748 : « *Le sucre serait trop cher, si l'on ne faisait travailler la plante qui le produit par des esclaves. (...) Il est impossible que nous supposions que ces gens-là soient des hommes ; parce que, si nous les supposions des hommes, on commencerait à croire que nous ne sommes pas nous-mêmes chrétiens* »<sup>14</sup>. De même, interrogeant la pertinence du recours à une telle combinaison productive, Condorcet écrivait en 1781 en s'adressant aux esclaves : « *Tous ceux qui se sont enrichis dans les îles aux dépens de vos travaux et de vos souffrances, ont, à leur retour, le droit de vous insulter dans des libelles calomnieux ; mais il n'est point permis de leurs répondre. Telle est l'idée que vos maîtres ont de la bonté de leurs droits ; telle est la conscience qu'ils ont de leur humanité à votre égard. Mais cette injustice n'a été pour moi*

---

<sup>14</sup> Montesquieu, 1748, *De l'Esprit des Loix* - De l'esclavage des nègres, Livre XV, chapitre 5, éd. Garnier-Flammarion, Paris, 1979, 507 p., p. 393

*qu'une raison de plus pour prendre, dans un pays libre, la défense de la liberté des hommes. (...) Vos tyrans me reprocheront de ne dire que des choses communes, et de n'avoir que des idées chimériques : en effet, rien n'est plus commun que les maximes de l'humanité et la justice ; rien n'est plus chimérique que de proposer aux hommes d'y conformer leur conduite »<sup>15</sup>.*

Aboli en France une première fois onze ans après ces propos de Condorcet, puis définitivement en 1848, l'esclavage constitue l'exemple intéressant d'un choix délibéré de combinaison productive pour le moins particulière. Malgré le contexte de l'époque qui trouvait justifications à de telles pratiques, on relèvera le simple fait que l'abolition n'a pas empêché la perpétuation de la production de sucre jusqu'aujourd'hui. C'est même au contraire le blocus continental imposé aux anglais en 1806 par Napoléon, rendant par la même occasion tout approvisionnement impossible, qui força l'innovation technologique et l'émergence rapide et prospère d'une autre combinaison productive moins onéreuse encore, le sucre betteravier. Ainsi la nécessité, aidée de quelques incitations, récompenses et exonérations d'impôts, aura-t-elle contribué à se passer en quelques années de plusieurs siècles d'esclavage<sup>16</sup>. Il est par conséquent remarquable de souligner l'orientation et l'installation du choix sur une solution coûteuse, notamment humainement, là où la créativité révélait mieux en quelques années en reprenant des travaux scientifiques existants<sup>17</sup>. Il ne s'agit pas ici de réécrire l'histoire mais cela ne doit pas manquer de nous faire nous interroger sur la pertinence des choix délibérés que l'on peut rencontrer de nos jours encore quand il est préféré des solutions rapides et souvent socialement coûteuses à des efforts d'innovation ou de simple créativité. Impuissant devant un tel constat qui semble présenter une certaine constance à travers les âges, nous chercherons ici à en interpréter les ressorts.

Ainsi, reprenant le ton de Montesquieu sur l'esclavage en même temps que le fil de notre raisonnement, la question de savoir jusqu'où la liberté légitimée peut aller pour répondre aux exigences de profitabilité peut-elle se poser différemment en cherchant à savoir pourquoi le recours à l'esclavage est si peu répandu de nos jours, même si d'autres formes plus ou moins cautionnées demeurent (comme le travail des enfants, les sweat-shops ...). Est-ce la seule discipline de la conformité stricte à la loi depuis l'abolition, l'habitude perdue qui laisse désormais d'autres solutions prendre le pas sur celle-ci, un intérêt économique avéré moindre ou encore une certaine conception éthique qui fait refuser certaines pratiques ? Friedman (1970) nous éclaire en signalant qu'en plus de la conformité à la loi, la libre concurrence doit s'opérer avec '*décence*' (*ethical custom*). Néanmoins avare de commentaires, il nous laisse dans l'épaisseur de ce brouillard sémantique et le caractère hautement subjectif que peut emprunter la '*décence*' peut faire craindre des dérapages rapides et nombreux vers de franches atteintes à l'humanisme même le plus élémentaire. Et l'actualité ne saurait 'dècément' nier le contraire.

L'idée pourtant émise par ce mot, mais qui ne pourrait à lui seul en résumer la complexité, nous semble être précisément le sujet de la RSE, qui pose la question de l'usage et des limites de la liberté légitimée dans l'exercice de construction d'une combinaison profitable, et par

---

<sup>15</sup> Condorcet, 1781, *Réflexions sur l'esclavage des nègres*.

<sup>16</sup> Olivier Pétré-Grenouilleau souligne la concordance philosophique, religieuse, politique et économique à la fois comme justifications de la mise en place d'un tel système et plus tard avec une vision renouvelée comme raison de son abolition. L'esclavage n'était par exemple plus économiquement justifié en Grande-Bretagne du fait du fort développement démographique qui laissait à disposition suffisamment de paysans sur les routes pour pouvoir favoriser l'émergence des fabriques. *Les traites des noirs, essai d'histoire globale*, Paris, Gallimard, 2004, 468 p.

<sup>17</sup> Ceci alors même que l'agronome Olivier de Serres remarquait déjà en 1575 'le sirop de sucre' issu de la cuisson de la betterave en provenance d'Italie et que vers 1740 les travaux du chimiste allemand Andréas Marggraf conduisaient à y identifier un 'vrai sucre' tel que celui de la canne.

conséquent du choix délibéré d'un niveau d'autocontrainte. Le recours à l'esclavage est-il, si tant est que le cadre réglementaire ou les moyens de le réprimer n'existent pas, un usage souhaitable de l'exercice de la liberté légitime en vue d'une profitabilité maximale ? En révélant à peine la complexité du choix de la combinaison productive, en n'exposant que timidement les multiples dimensions, il est évident que le mot '*décence*' peut largement passer inaperçu et perdre son écho à côté du triomphant message néanmoins interprétable : « *the social responsibility of business is to increase its profits* », surtout lorsqu'il tend la main à la nécessité maligne. Entre l'exercice le plus strict de la liberté comme incitation aveugle au profit -malgré une simple référence par ailleurs subjective à la *décence*- et l'abandon total de cette liberté à l'idéologie communiste centralisatrice, le champ des possibles offre incontestablement à cette alternative binaire de multiples nuances qui semblent cependant échapper à Friedman.

Bien que notre discussion ne prête pas à contester en soi le capitalisme, la possibilité d'un usage univoque de la liberté, qu'on lui prête parfois en l'apparentant au libéralisme (à tort puisqu'il n'implique aucunement une telle interprétation), ne serait de toute façon pas pour le servir<sup>18</sup>. Car rien n'oblige en effet à avoir une telle lecture pour, en son nom, préférer les combinaisons productives humainement coûteuses. Le fait même que les entreprises se conforment généralement aux lois est la preuve que leurs choix de combinaisons productives se portent sur un espace réduit où le critère de profitabilité n'est précisément pas la seule dimension prise en compte et qu'elles sont bien obligées, afin d'élaborer une combinaison profitable, de composer avec les multiples contraintes imposées. Et vouloir pousser les firmes dans la voie étroite d'une recherche sans borne du profit, ou du moins leur en donner la caution morale, reviendrait incontestablement à forcer les penchants humains les moins vertueux. Mais il n'est pas forcément à attendre de morale puisque leur propre intérêt semble déjà économiquement contre-indiquer de tels comportements. Aussi la morale trouve-t-elle là un allier constructif. La RSE n'est donc pas autre chose que la révélation de l'extension de la procédure de choix à d'autres dimensions que le profit et la loi, notamment une interprétation de la '*décence*', autocontrainte de la liberté en vue de la profitabilité pérenne la plus grande.

Réfléchissons alors à la place que peut occuper la '*décence*' dans la procédure de sélection d'une combinaison productive. Il est tout d'abord important de souligner qu'elle joue la même fonction que la loi, à savoir favoriser et même renforcer dans sa continuité les conditions d'une coopération sociale profitable. A la différence de celle-ci, qui se concentre sur les aspects les plus fondamentaux de l'*idée de justice*, par ailleurs unanimement partagés par l'ensemble des acteurs intéressés qui décident alors de s'y plier, la *décence* concerne les aspects complémentaires à la loi en servant l'ajustement des relations entre les acteurs. Non formalisée comme l'est la loi, la *décence* est en même temps une notion moins unanimement partagée car elle fait appel à des visions plus discutées de '*ce qui est juste*'. Elle est pourtant essentielle car elle garantit la liberté la plus grande pour tous en évitant que celle-ci soit restreinte par exemple par la loi qui devrait le cas échéant aller plus loin dans la régulation des comportements.

---

<sup>18</sup> Tout du moins ce point de vue est-il partagé par John Mackey, Pdg de *Whole Foods* aux Etats-Unis, qui l'explique dans le débat l'opposant à M. Friedman en 2005 et rapporté par le magazine américain *Reason*. Il souligne en effet à quel point « *both capitalism and corporations are misunderstood, mistrusted, and disliked around the world because of statements like Friedman's on social responsibility. His comment is used by the enemies of capitalism to argue that capitalism is greedy, selfish, and uncaring. (...) If we are truly interested in spreading capitalism throughout the world, we need to do a better job marketing it* » (Friedman, Mackey & Rodgers, 2005).



La notion de décence trouvera ainsi à s'exprimer à travers différentes interprétations possibles, venant certes compléter la loi mais laissant le spectateur dans un véritable flou si l'on ne précise pas de quelle interprétation il est question. Aussi la notion de RSE peut-elle prendre plusieurs acceptions hétérogènes selon qu'il est visé telle ou telle orientation. En outre, la *Figure 4*, cherche à synthétiser ces différentes interprétations en les replaçant dans un plan qui précise les axes de leurs différences et qui suggère pour la firme le poids des contraintes y afférentes.

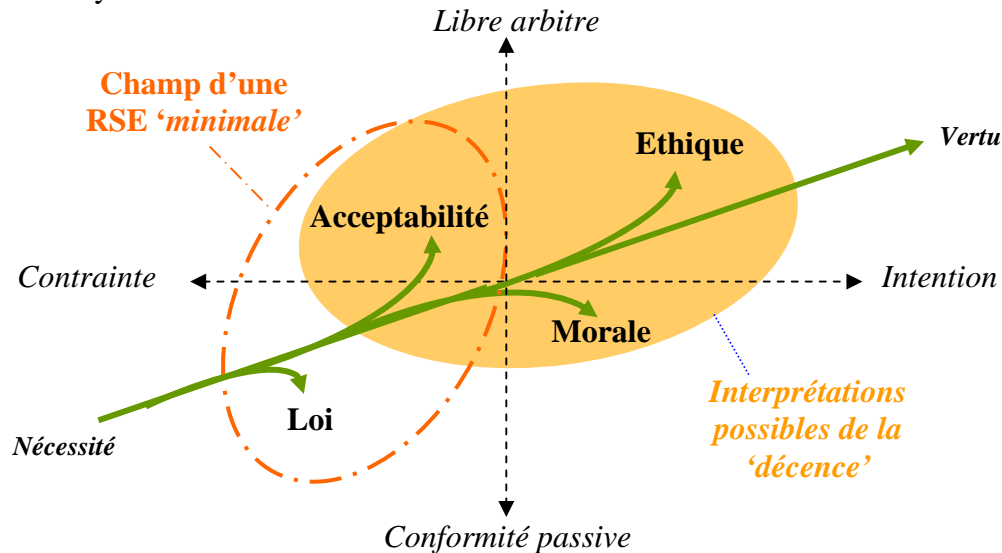


Figure 3. Synthèse des quatre fondamentaux d'une coopération sociale étroite entre l'entreprise et la société.

Deux types de lectures peuvent alors être donnés de ce mot générique, à savoir en premier lieu un sens moral qui s'attache à l'éthique et à la morale en les distinguant, puis un second, intermédiaire entre cette première acception et la loi dont il reprend à chacune une partie des caractéristiques pour décrire des contraintes imposées par la société (et non par des textes) correspondant à ce qui est jugé acceptable par celle-ci.

Une première lecture fait ainsi référence à l'aspect moral de la décence qui contient lui-même deux postures : l'éthique et la morale.

Tout d'abord, l'éthique peut être définie comme une interprétation de la décence en tant que *'recherche d'un agissement convenable'*, c'est-à-dire un auto-ajustement conforme à l'idée que l'on se fait soi-même de *'ce qui est juste'*. Dans ce cas, il s'agit de la recherche du bien, qu'Aristote (1992, pp. 35-39) définit comme *« l'objet de tous les vœux, (...) ce à quoi on tend en toutes circonstances »*.

L'idée d'un *'souverain bien'* qui guiderait les comportements est relevée également par la philosophie pratique de Kant (1780) qui, dans ses *Leçons d'éthique*, y place l'idéal d'après lequel tout doit être déterminé et évalué, et qui contiendrait la plénitude par la double perfection du bien physique, à savoir le bonheur, et le bien moral, la vertu. La liaison entre les deux étant contrariée par le conflit et l'hétérogénéité des principes qui les opposent, révèle néanmoins que seule la vertu est capable de rendre digne d'être heureux et que par conséquent elle est la condition première et essentielle du souverain bien. La moralité siège ainsi dans la pureté objective de l'entendement comme *« pouvoir des règles pratiques qui impose un test d'universalisation à nos maximes (à nos principes subjectifs d'action) par le biais d'un impératif catégorique (impératif moral) qui commande immédiatement à notre volonté »* (ibid., p. 36). Cet impératif catégorique signale ainsi que *« seule la subordination de notre volonté aux fins valant intrinsèquement et universellement pourra procurer à celle-ci sa*

*qualité morale. La bonté morale sera 'le gouvernement de notre arbitre selon des règles qui font que nos actions s'accordent et valent de manière universelle'. Sans de telles règles d'universalisation, la liberté, qui n'est déterminée par aucune loi de la nature, serait quelque chose d'effroyable* » (Kant, 1780, p. 33). Cet impératif implique par le fait une conception subjective du Bien, la capacité de discernement et un devoir vis-à-vis d'autrui marquant l'intentionnalité. En d'autres termes, est considéré éthique ce qui relève du libre arbitre (c'est-à-dire une capacité autonome de viser le bien, ou '*ce qui est juste*' d'après notre vocable, et l'intention d'agir en ce sens, c'est-à-dire la volonté de l'individu d'agir librement sans autre contrainte que sa volonté (cf. *Figure 4.*).

Ensuite, la 'morale', en tant que 'décence', pourrait être définie comme '*le respect de la convenance, conformité aux règles de la bienséance*'. Elle fait référence dans ce cas à un ensemble de règles implicites, modelées par une communauté, auxquelles il est attendu une conformation. Cette lecture de la décence, *a priori* plus proche de ce à quoi Friedman fait référence par '*ethical custom*', en fait un concept intermédiaire entre la loi et l'éthique (cf. *Figure 4.*) en reprenant la recherche de conformité passive propre à la loi et l'intentionnalité propre à l'éthique qui implique la 'bonne volonté'. Rien n'oblige en effet au respect des conventions de la société que la seule bonne volonté de coopérer. Le choix d'un tel comportement participe au renforcement de la coopération sociale puisqu'il fait adopter un comportement en conformité avec la vision implicite mais communément expérimentée de '*ce qui est juste*'.

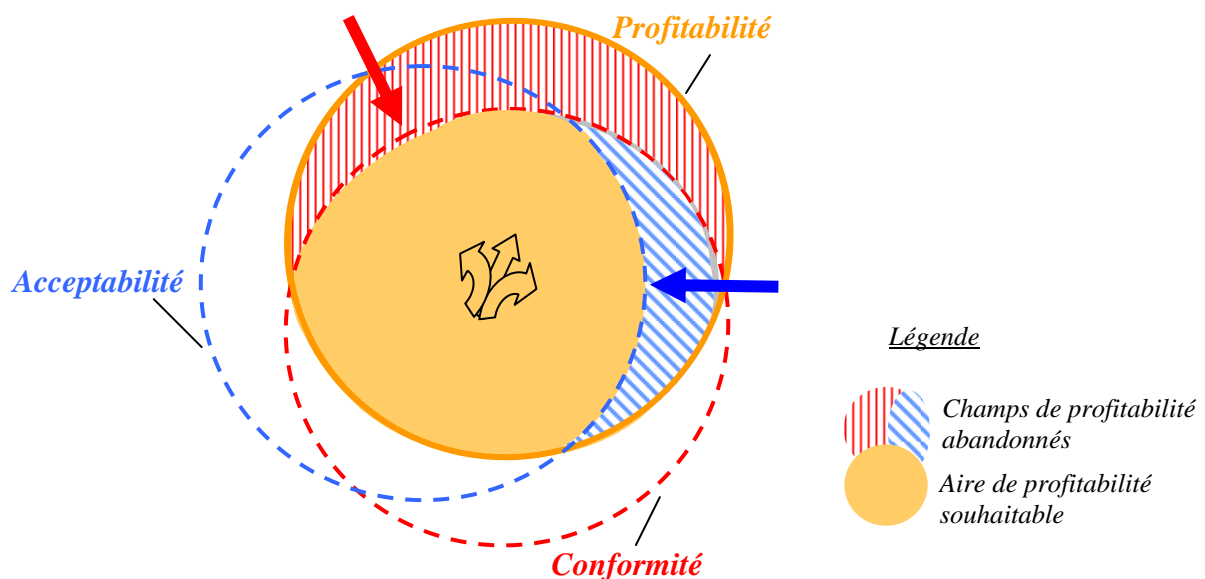
Une deuxième lecture du mot *décence* abandonne résolument l'aspect moral pour adopter une posture pragmatique et amoral. Dans ce cas, la décence devient '*l'agissement qui convient de manière acceptable*' (cf. *Figure 4.*). Ce comportement ne répond donc plus à la visée intentionnelle du bien souverain, en référence à un impératif éthique voulant la bonté de l'action en elle-même et pour elle-même, ni à la conformation à une norme collective, la morale, mais à la décision de se plier à ce qui est perçu comme acceptable par la communauté (indépendamment de l'idée de justice que se fait l'auteur de l'action considérée). L'acceptabilité sociale constitue par conséquent un obstacle contraignant à la liberté et impose la nécessité de s'y soumettre. Comme la loi, l'acceptabilité fait référence à une contrainte de la société mais de manière informelle car elle ne donne pas de référentiel de conformation *a priori*. Elle implique donc une posture active et en cela elle se rapproche de l'éthique par la faculté de discernement qui contraint le libre arbitre à une nécessité objective. Mais elle n'est pas éthique pour autant car n'emprunte pas l'intentionnalité de celui-ci et lui préfère au contraire le calcul intéressé. L'acceptabilité s'impose donc comme un aspect complémentaire à la loi dans le maintien d'une coopération sociale en ne prenant plus l'intentionnalité comme référence d'action mais la nécessité pragmatique.

L'acceptabilité sociale complète donc la loi en poursuivant le but du maintien de la coopération sociale profitable. Elle permet ainsi de régler les tensions entre les acteurs en apportant une réponse *juste*, non plus d'après leurs propres critères respectifs, qui sont précisément en conflit sur leur interprétation de *ce qui est juste*, mais selon l'arbitre de la communauté plutôt que du juge. L'acteur qui a 'abusé' de sa liberté aux dépens du second se soumet donc à ce jugement pour réorienter son comportement et correspondre à ce que l'on attend de lui avec la finalité de perpétuer la coopération sociale. On notera que la morale use également de ce registre en se soumettant intentionnellement à la règle implicite de la communauté, mais à la différence de l'acceptabilité, elle emprunte à l'éthique une conduite *a priori*. L'acceptabilité implique plutôt l'interaction avec la communauté pour vérifier la justesse de sa conduite par rapport à l'idée que celle-ci se fait de *ce qui est juste*. Elle suppose

donc un ajustement *a posteriori* ou tout du moins une connaissance du comportement *attendu* plutôt que *supposé bien*.

En conséquence, si le profit demeure bien un objectif pour l'entreprise, il ne sera réalisable qu'à la condition d'une prise en compte réelle de la dimension sociale. Le plus grand profit sera celui permis par l'engagement de l'entreprise dans la durée et le meilleur service rendu aux actionnaires consistera donc à faire en sorte que l'environnement soit le plus propice possible à voir l'entreprise perpétuer sa capacité à dégager des bénéfices. En l'occurrence, cela nécessite au minimum l'acceptabilité sociale des combinaisons productives qui seront développées et donc incontestablement une certaine attention portée à l'environnement<sup>19</sup>.

Le *Figure 5*. représente ainsi cette troisième dimension qui contraint à nouveau le champ de la profitabilité, l'amputant d'une nouvelle zone (bleue hachurée). La sphère de l'acceptable est à la fois en tension avec la profitabilité pour la raison évidente que tout ce qui est profitable est loin d'être acceptable et inversement, et avec la conformité car la normalisation des comportements crée inévitablement des tensions avec ce qui est acceptable et inversement. Le cercle de l'acceptabilité couvre ainsi le bien-être des groupes et agents qui s'y agrègent dans un mouvement rassemblant à la fois les sujets des plus particuliers aux plus généraux touchant l'ensemble de la société. On y rencontrera ainsi la société civile, individus et groupes (associations, Ong, ...) formant ensemble la communauté civile, face à une entreprise ou aux entreprises dans leur ensemble (sphère de la profitabilité) et face à l'Etat ou l'autorité institutionnelle (sphère de la conformité), le tout constituant ainsi une société.



*Figure 4. Triptyque d'une activité socialement soutenable*

Le nouvel espace de liberté ainsi dévoilé représente le champ le plus pérenne des possibles socialement profitables puisqu'il rassemble les combinaisons productives qui répondent à l'idée partagée par tous de *ce qui est juste* (formalisée par la loi), permettant d'instaurer une

<sup>19</sup> Si au final les discussions persistent sur l'objet réel de l'entreprise, le constat de la combinaison des dimensions sociale et économique reste le lot de toutes les entreprises qu'elle soit guidée par la morale ou la nécessité pragmatique. Et si le premier semble plus généreux que le second, l'acceptabilité sociale semble bien en être à terme la mesure minimale sans pour autant que la justesse soit facile à appréhender. Aussi peut-on constater une certaine convergence des propos lorsque le pragmatisme rattrape les discours théoriques. Cf. Friedman, Mackey & Rodgers, 2005.

coopération sociale profitable à tous, tout en se soumettant également de manière intéressée à ce qui est jugé acceptable par la communauté, c'est-à-dire *ce qui est juste* selon le point de vue général, afin de conforter la coopération sociale profitable dans ce qu'elle a de non formalisé. Cet espace décrit donc la zone d'un développement socialement soutenable, c'est-à-dire un développement propice à l'accroissement du bien-être de la société dans le respect de l'idée de justice permettant le maintien de la coopération sociale entre les individus.

A ce stade<sup>20</sup>, la RSE consistera au final à circonscrire les combinaisons productives à cette zone, en conformité avec les règles formelles établies et de sorte à être *a minima* acceptées par la société, tout en cherchant à en emplir l'espace afin de favoriser les éléments de bien-être social et de renforcement de la coopération entre acteurs. Elle vise dans ce sens à rencontrer une attente de prise en compte sociale à un moment où l'entreprise n'est plus (ou menace précisément de ne plus être) au rendez-vous, échappant un temps à son contrat moral avec la société. Dans ce cas, elle consiste en quelque sorte en un rattrapage à un moment particulier de tension qui appelle la réintégration de cette dimension délaissée et néanmoins indispensable à la procédure de choix d'une combinaison productive afin de renouer avec la coopération sociale. Elle concerne donc autant le comportement propre à une entreprise que celui attendu de l'ensemble des entreprises sur une problématique ou une somme de problématiques.

Nous avons vu néanmoins que l'innovation n'est pas, lors de la construction d'une combinaison profitable, la piste systématiquement préférée par l'entreprise bien qu'elle lui permettrait de se contenter de cet espace en limitant souvent les heurts. Et si l'affranchissement des frontières juridiques est parfois envisagé en cherchant à contourner la loi pour élargir la zone d'action, malgré les risques encourus, la barrière informelle de l'acceptabilité sociale, plus fragile, est quant à elle régulièrement et allègrement enfoncée pour assurer la profitabilité au degré escompté. La tentation est donc grande, malgré les tensions tangibles avec les autres dimensions, de ne considérer plus facilement que les solutions les plus profitables, souvent aux dépens de la zone socialement soutenable. La légitimité constituera alors l'ultime barrière, indispensable, que l'entreprise se gardera de franchir afin de maintenir la coopération sociale profitable dont elle a besoin et dont elle dépend, représentant par conséquent l'arbitre de ses choix en affirmant sa responsabilité sociale dans ce sens.

## ***2. Légitimité et profitabilité comme double conditionnalité pour la pérennité de l'entreprise***

Le lien de l'entreprise à la société, nous l'avons vu, s'opère de manière complexe à travers deux types de mécanismes de contrainte : formalisés si l'on considère *les lois*, non formalisés si l'on considère la tension donnée par *l'acceptabilité sociale*. Aussi la dynamique de ce lien est-elle à trouver en premier lieu non pas dans des critères moraux (sans minimiser leur importance) mais dans ce que nécessite l'entreprise de légitimité pour mener à bien son exercice. Aussi cet autre concept générique devient-il le fondement substantiel de la RSE en arbitrant le lien de l'entreprise à la société, complémentaire à la profitabilité.

---

<sup>20</sup> La progressivité de notre raisonnement s'attache dans un premier temps à n'opérer que le rapprochement des dimensions économique et sociale dans le choix des combinaisons productives. Nous verrons plus loin en quoi la question du développement durable représente une nouvelle difficulté en nécessitant d'y joindre la dimension environnementale.

Villiers et Staden (2006) résumant les descriptions générales issues de la littérature qui font état d'une nécessaire « *congruence between an organisation's value system and that of the larger social system of which it is a part. The organisation is said to be unable to prosper or even survive if it is not seen to espouse outputs, goals and methods that society finds acceptable* ». On retrouve dans cette approche les interprétations données de la légitimité par DiMaggio et Powell (1983) ou encore Meyer et Scott (1983) en tant que processus d'adaptation culturelle aux attentes d'une société donnée, ainsi que celle de Pfeffer et Salancik (1978) qui en font une ressource stratégique, au même titre que les matières premières ou les salariés, sans le support de laquelle l'entreprise ne peut prospérer au sein de la société dans laquelle elle évolue.

Cette vision de la légitimité rejoint étroitement le concept de RSE dans ses courants *Business & Society* et *Social Issue Management* en décrivant le lien de l'entreprise à son environnement sous l'angle de la stricte nécessité en décrivant les ressorts. Plus largement, Ramonjy (2005) décortique le concept de légitimité en synthétisant les différents éléments avancés, notamment par Suchman (1995), en caractérisant les dimensions : 'processus évolutif' conduisant l'entreprise à une recherche continue de ce statut ; 'justification' par l'intermédiaire d'une démonstration d'un comportement conforme aux attentes exprimées ; 'co-construction' dans la mesure où la légitimité naît d'une interaction ; 'gestion' par le fait qu'elle nécessite une instrumentalisation ; 'culture sociale' issue d'une société donnée fonctionnant suivant des justifications spécifiques et normatives dépassant le niveau de l'entreprise seule ; 'système cognitif' dans la mesure où il y a apprentissage de modes de pensée et de raisonnements devant aboutir à des comportements types. Aussi Suchman (1995) donne-t-il une définition générale de la légitimité qu'il interprète comme une « *generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* » (Suchman, 1995, p. 573).

Aussi le concept de légitimité est-il présenté par plusieurs auteurs<sup>21</sup> comme mise à l'épreuve permanente de l'entreprise à travers le lien et l'interaction qu'elle développe avec son environnement institutionnel<sup>22</sup>. En outre, Lindblom (1994) ainsi que Deegan et al. (2002) en font un concept dynamique dans la mesure où les attentes de l'environnement évoluent, testant de ce fait la pertinence de la structure, amenée à évoluer dans ses réponses : « *Community expectations are not considered static, but rather, change across time thereby requiring organisations to be responsive to the environment in which they operate. An organisation could, accepting this view, lose its legitimacy even if it has not changed its activities from activities which were previously deemed acceptable* » (Deegan et al., 2002, p. 320).

Le concept de légitimité s'avère un actif particulièrement important pour l'entreprise, par lequel elle perpétue son acceptation au sein de la communauté en maintenant l'indispensable coopération sociale profitable qui lui est nécessaire et dont elle dépend. Dans ce cas, la légitimité de l'entreprise, à associer à « *l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements, qu'il s'agisse de règles officielles, formelles ou de conventions plus informelles* » (Gabriel & Cadiou, 2006), implique bien que les pratiques soient « *perçues comme compatibles avec les représentations communes que le public se fait de la notion de justice* »<sup>23</sup> (Mary Douglas, 1986 in Laufer, 1993, p. 14). La prise en compte de

---

<sup>21</sup> Baum & Oliver, 1991 ; Gabriel, 2006 ; Meyer & Scott, 1983 ; Oliver, 1991 ; Boyd, 2000

<sup>22</sup> "Institutions are defined as government or community constituents in the organization's task environment that possess either communitywide and uncontested social acceptance (e.g., public schools, churches) or legislative and administrative authority in the organization's domain (e.g., government agencies, regulatory commissions)" (Baum & Oliver, 1991, p. 188)

<sup>23</sup> Mary Douglas, 1986, Risk acceptability according to the social sciences, London, Routledge and Kegan Paul.

la société dans les choix de combinaison productive devient une nécessité qui s'impose à l'entreprise, contrainte dans sa liberté qui doit s'inscrire dans l'exigence de justice.

### ***3. La dimension environnementale comme élément de complexification de la production, une interdépendance entreprise-société croissante***

Parmi les challenges que posent les problématiques croisées du social et de l'environnement, l'atteinte d'un développement durable pose déjà le défi de l'appréhension de cette soutenabilité, véritable gageure. Aussi l'espace d'une RSE se réduit-il sous le poids des problématiques sociales et environnementales qui interpellent le champ des possibles, quand la pondération des dimensions respectives devient une problématique en soi.

#### ***A. Le défi de la soutenabilité, vers un apprentissage de la complexité systémique***

En plus de la question sociale, déjà délicate en soi, la question environnementale complexifie la donne en convaincant de la nécessité d'une prise en compte de contraintes renouvelées, jusque-là négligées, que l'évidence de catastrophes imminentes porte au devant de la scène. Reconsidérer la dynamique de production sous l'angle environnemental conduit à s'interroger sur le maintien du capital naturel, entendu comme « *stock qui produit le flux de ressources naturelles (la population de poissons dans l'océan qui génère le flux de pêche allant sur le marché ; la forêt sur pied à l'origine du flux d'arbres coupés ; les réserves de pétrole dans le sol dont l'exploitation fournit le flux de pétrole à la pompe)* » (Daly, 1994, p. 30). Parmi les caractéristiques majeures que l'on peut attacher à ce concept, on notera notamment qu'il est une dotation de la nature, non productible par l'homme ; qu'il est à la base de l'activité économique par les ressources et/ou services qu'il apporte ; qu'il remplit plusieurs fonctions (économiques, récréatives, biologiques, etc.) se présentant ainsi comme élément complexe ; qu'il n'est pas toujours substituable par du capital manufacturé (couche d'ozone, air) ; et enfin qu'il est soumis à l'irréversibilité dans un grand nombre de cas (Faucheux & O'Connor, 1998). Aussi la notion de soutenabilité met-elle en évidence une certaine criticité de ce capital, en rapport avec la capacité du milieu à se maintenir, que ce soit à travers sa capacité d'assimilation de pollutions ou sa capacité de renouvellement eu égard à un taux de prélèvement.

Pour autant, la détermination de seuils critiques, et à travers cela la détermination d'une norme objective de soutenabilité, s'avère délicate dans la mesure où « *les analyses scientifiques ne peuvent pas être décisives pour définir les seuils critiques d'exploitation ou de décharge sans ambiguïté. La plupart des problèmes environnementaux sont en effet caractérisés par un état flou et incomplet de la connaissance scientifique et par des imprédictibilités inhérentes aux systèmes complexes* » (Faucheux & O'Connor, 1999, p. 31). En outre, à « *l'inadéquation de la base scientifique* », il faut ajouter « *l'inadéquation d'une évaluation économique des coûts d'opportunité* » par les méthodes traditionnelles compte tenu de l'ampleur des incertitudes et des considérations distributionnelles (équité inter et intragénérationnelle, partage des risques, etc.) (ibid. p. 32).

De nombreuses initiatives naissent cependant, parmi lesquelles des indicateurs synthétiques, visant à encadrer la soutenabilité (OCDE, 2001), qui fournissent une appréciation plus ou moins simple de l'impact environnemental d'une nation ou d'une activité et de l'ampleur des efforts à consentir<sup>24</sup>. Et si le cas de l'encadrement des émissions de gaz à effet de serre par le

---

<sup>24</sup> Des définitions générales de la soutenabilité existent cependant avec par exemple une empreinte écologique à 1,9 ha/hab, couplée à un Indicateur de Développement Humain (IDH) supérieur à 0,8 (Brodhag, 2003), mais elles demeurent des objectifs globaux contestables qui perdent par ailleurs en pertinence au stade opérationnel.

protocole de Kyoto traduit des objectifs chiffrés pour les pays signataires, la généralisation de cette démarche à l'ensemble des composants constituant le capital naturel semble plus délicate (l'eau, la biodiversité), de même qu'aux autres dimensions de la soutenabilité, soulignant ainsi la difficulté du passage d'une définition théorique globale à une définition locale réellement opératoire, supportant le changement d'échelle territoriale. Loin de valeurs absolues, « *il n'existe aucun modèle idéal de développement durable, car les systèmes sociaux, les systèmes économiques et les conditions écologiques varient beaucoup d'un pays à l'autre. Chaque pays devra trouver sa propre voie. Mais indépendamment de toutes ces différences, le développement durable s'envisage comme un objectif à atteindre à l'échelle mondiale* » (WCED, 1987, p. 47).

Le constat des difficultés que pose un arbitrage 'objectif' de la soutenabilité doit alors être couplé à la nécessité d'une prise en considération de la multiplicité des regards portés sur les dimensions respectives (sociales, environnementales, économiques), leur attribuant des pondérations différentes, pouvant alors osciller du réductionnisme de l'économisme à celui du préservationnisme, opposant les logiques de l'anthropocentrisme et du naturocentrisme. Aussi Faucheux et al. (1995) mettent-ils en avant, dans ce contexte de complexité, d'irréversibilité et d'incertitude quant aux conséquences futures des choix présents, l'objectif d'un 'choix satisfaisant' comme supplantant celui d'un 'choix optimal' alors indéterminé, en le basant sur une rationalité procédurale qui supplée une rationalité purement substantive. Dans ce cas, la détermination de la 'norme' à atteindre vise à associer les arguments scientifiques à la sur-détermination culturelle qui donne leur sens relatif aux dimensions de la soutenabilité, respectant ainsi les contextes où ils s'appliquent en traduisant les préférences respectives. Faucheux et O'Connor (2002, p. 8-10) invitent alors aux « *règles procédurales de concertation permettant que les divers acteurs puissent argumenter, en débat contradictoire, leurs multiples justifications dans l'espoir de voir émerger des perspectives d'une politique commune* », c'est-à-dire à une gouvernance pour la soutenabilité par la délibération collective.

La question de la soutenabilité, faisant émerger la simultanéité d'une triple exigence sociale, économique et environnementale, n'est donc pas la simple contrainte d'une nouvelle norme objective qui s'imposerait à tout un chacun en notifiant clairement les conditions de production à respecter, qu'une simple réglementation encadrerait, mais davantage la révélation de l'accroissement progressive des tensions entre dimensions contradictoires qui définissent les contraintes sur l'espace de production. L'arbitrage final nécessiterait donc pour partie un rapprochement *entreprise-société* afin de déterminer la norme subjective satisfaisante à prendre en compte, alors que l'impossibilité d'une simple continuation du mode actuel de développement laisse apparaître peu à peu des tensions croissantes<sup>25</sup>.

### ***B. La soutenabilité comme nouveau principe d'action, vers un partage négocié des risques***

Les exigences nouvelles que pose la question environnementale à l'entreprise nous invitent à finaliser le schéma que nous avons peu à peu explicité, illustrant les possibilités offertes à l'entreprise de dégager des combinaisons profitables.

Un premier type de contraintes consistait pour l'entreprise à se soumettre au respect de la loi (*conformité*), afin de jouir comme tous de 'conditions de bases favorables à la coopération sociale profitable'. Un second type de contraintes était alors à trouver du côté de la notion

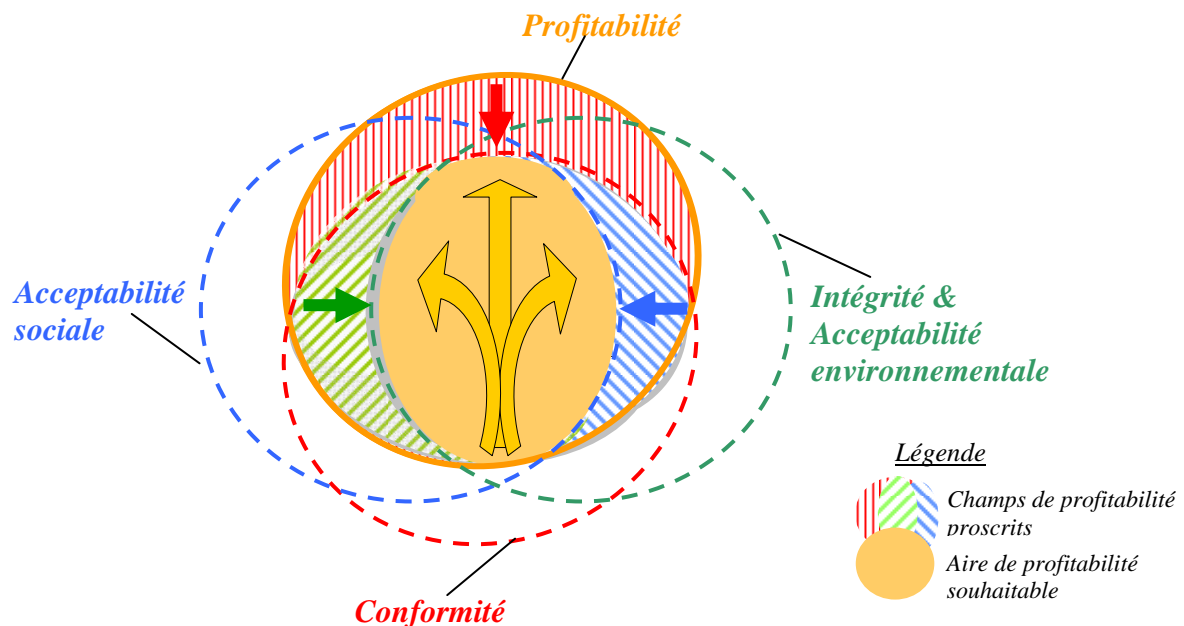
---

<sup>25</sup> Les récentes émeutes de la faim au Cameroun, en Haïti et dans diverses autres parties du monde, la flambée du prix des carburants perceptibles à la pompe en 2008, etc. trouvent la même origine dans une disponibilité en ressources (offre) plus faible que ne l'est la demande mondiale, enflée par une démographie croissante, une conversion de terres agricoles à des fins énergétiques (biocarburants), ou encore l'accès récent d'une partie de la population mondiale à un mode de consommation plus qualitatif. Au moment où s'achève la rédaction de cette thèse, l'actualité fait chaque jour état de tensions croissantes sur les ressources, signe de la non-durabilité et de la non-répliquabilité du mode de développement occidental.

d'*acceptabilité sociale* en visant à inscrire son action dans le prolongement de la logique de la justice (en soumettant cette fois la rigueur du comportement non plus à la règle formelle, la loi, mais à la conception partagée de la notion de justice, c'est-à-dire en appréciant le comportement attendu par la société).

En outre, nous avons vu que l'enjeu du respect de cette contrainte informelle devient pour l'entreprise de maintenir sa légitimité, indispensable à la pérennité de sa prospérité. Guidée par cette nécessité, l'entreprise adapte son comportement de façon à ne pas violer ce qui fait le maintien de la coopération sociale dans la mesure où elle n'en sortirait pas bénéficiaire. Outre la complexité du concept de légitimité qui donne finalement à l'acceptabilité sociale une puissance plus ou moins contraignante pour l'entreprise, la période actuelle, que nous avons fait débiter dans les 60s avec la reconnaissance des syndicats par les entreprises, semble désormais donner un poids plus important à cette dimension.

L'introduction de la contrainte environnementale, représentée sur la *Figure 8*. par le cercle vert, vient très largement contrarier l'aire de profitabilité possible en la réduisant encore. Le 'champ du souhaitable' représente alors une conciliation entre l'ensemble des dimensions contradictoires. La contrainte de la règle, la contrainte de l'acceptabilité sociale et la contrainte d'une certaine intégrité environnementale limitent la liberté de la firme en lui désignant un champ de profitabilité compatible avec un développement durable. Le terme de soutenabilité s'applique ainsi à ce système intégrateur qui en expose toute la difficulté par les nombreuses contradictions et donc les nouvelles tensions qu'il suscite.



*Figure 5. Aire de profitabilité compatible avec un développement durable*

L'exploitation de l'environnement, par les prélèvements et rejets dans le milieu, conduit à des dégradations qui peuvent en retour toucher l'entreprise en en fragilisant la position concurrentielle. Le mobile de l'action est donc encore la nécessité pragmatique de réagir face à cette situation qui impacte à la fois la profitabilité et la légitimité.

L'exploitation sans cesse plus importante du milieu peut en effet être liée à des conséquences économiques, directes ou indirectes, comme par exemple des hausses des coûts de production (liés au prix des matières premières, à l'accessibilité, aux dépendances, etc.), avec des effets sur les ventes, la capacité d'innovation, la position concurrentielle, etc.

Mais les conséquences de l'exploitation environnementale peuvent tout également concerner la légitimité de la firme, si les pratiques dépassent ce qui peut être perçu comme socialement



acceptable (impact direct ou indirect sur des populations, sur l'intégrité des paysages, des ressources, des écosystèmes, etc.). Ce sont donc par les ressorts de la profitabilité et de la légitimité que la sphère de l'environnement peut être prise en compte, suivant les mêmes configurations que pour le domaine social.

La notion de responsabilité, que l'on associait alors à la capacité des acteurs à générer un système social stable et pérenne, c'est-à-dire une *soutenabilité sociale*, peut désormais s'élargir à la *soutenabilité environnementale*, comme capacité à maintenir le capital naturel nécessaire aux grands équilibres de la biosphère, mêlant donc plus largement le concept de RSE à celui de DD. La responsabilité devient celle de favoriser le sentier de la soutenabilité (sociale, environnementale et économique).

Alors que l'Etat peut être vu comme l'interlocuteur et le garant de la loi en matière sociale comme en matière environnementale, ces deux dimensions seront également soutenues par la société civile à travers différentes organisations, souvent liées face à des acteurs qui manquent souvent de les considérer dans leurs revendications. Et si on les retrouve dans des organisations communes (collectif L'alliance regroupant syndicats, associations environnementales, etc.), visant à porter 'la voix de la société civile', les dimensions qu'elles défendent respectivement sont parfois foncièrement discordantes dans leur projet. Aussi l'espace finalement disponible, qui respecte chacune des dimensions, se réduit-il davantage encore avec la prise en compte de l'environnement comme contrainte supplémentaire.

L'interaction *entreprise-société* permet ainsi l'arbitrage des dimensions respectives en déterminant les contours de l'espace de production. La RSE pousse alors à l'innovation sociale et environnementale, sous le triple feu de la profitabilité, de la conformité et de l'acceptabilité sociale (sur les enjeux sociétaux et environnementaux), de sorte à circonscrire un champ d'action possible et durable à la fois. Les conflits d'intérêts sous-jacents reflètent alors des pondérations singulières entre les différentes dimensions en jeu, alimentant par là autant de perceptions particulières des risques qui pourtant devraient trouver à se rencontrer.

La représentation du concept de durabilité comme catalyseur général de la période actuelle trouve donc sa source dans l'évolution de la relation de *dépendance-autonomie réciproque* entre l'entreprise et la société au cours de ces dernières décennies. Le principe de progrès conduit par la science, dont l'Etat se portait caution, a été peu à peu amoindri pour faire place à un *pragmatisme radicalisé* visant à s'assurer d'un partage équitable des risques dans une société individualiste. Le concept de développement durable s'inscrit donc parfaitement dans ce schéma en proposant la conduite d'un mode de développement qui serait collectivement assumé, d'après l'expression d'une norme collective pouvant être jugée acceptable d'un point de vue intragénérationnel comme d'un point de vue intergénérationnel.

De cette nouvelle relation qui semble s'établir entre l'entreprise et la société, les dimensions de profitabilité et de légitimité, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, sont désormais menacées quand elles s'écartent de ce qui correspondrait aux aspirations de cette norme collective d'acceptabilité. Cette évolution qui voit la formalisation de la RSE procède visiblement d'un mouvement de fond qui imprègne en premier lieu les pays développés. C'est du moins l'interprétation que semble nous témoigner le recul historique face aux faits présents.

#### **4. Conclusion**

Nous avons cherché à montrer, tout au long de cet article, que loin d'un déni ou d'une générosité gratuite, la RSE est un concept qui trouve sa pertinence dans les nuances d'une articulation des dimensions sociales, environnementales et économiques. Derrière ce débat se dissimule en fond la question des frontières de ce qui peut être attendu comme responsabilités de la part de l'entreprise. Or aucun cadre théorique ne donne selon nous de manière satisfaisante de lecture opératoire ou complète de ce qui peut être compris du comportement effectif des entreprises. Et la diversité des interprétations théoriques de ce que signifie RSE d'expliquer largement cette carence pratique, et le flou qui en découle dans les débats théoriques et les pratiques opérationnelles.

L'orientation de notre démonstration était alors d'identifier un cadre de lecture permettant de comprendre la dimension incompressible de cette RSE, c'est-à-dire de saisir avec nuances en quoi une entreprise peut ou ne peut pas se dispenser d'innover en matière sociale et environnementale. Ainsi avons-nous pointé la nécessité pour une entreprise de combiner de manière très étroite les notions de légitimité et de profitabilité, l'une et l'autre se nourrissant pour conforter l'entreprise dans sa pérennité. Ce sont en effet ces deux critères qui déterminent la nécessité pour l'entreprise d'intégrer des questions sociales et environnementales à sa combinaison productive. En cela, les questions sociales et environnementales ne sont plus des questions accessoires mais bel et bien des questions centrales pour la bonne continuation de l'activité.

Par le refus d'une lecture monolithique et binaire de la RSE, nous avons mis en avant les caractéristiques intrinsèquement 'composite' et 'continue' de ce concept, qui font également la difficulté de son appréhension et de sa définition.

Ce concept est en effet 'composite' dans le sens où il concerne de manière pratique une multitude de sujets et thématiques sociales et environnementales. Il ne peut donc être appréhendé simplement ou de manière monolithique. Il est également 'composite' dans les mobiles qui l'animent. Il n'est pas seulement une obligation de l'entreprise de rendre des comptes à la société pour maintenir sa licence d'opérer, ni seulement une opportunité en synergie avec la société. Il répond à la fois à des contraintes et des opportunités. Surtout, il est conditionné par la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes qui, par le jeu de dépendance-autonomie réciproque, détermine les contraintes et les opportunités pour l'entreprise de définir sa combinaison productive (et donc l'impact social et environnemental possible).

Ce concept est également 'continu' dans le sens où il ne peut être compris de manière binaire (responsabilité ou irresponsabilité) mais plutôt de manière nuancée en parlant de degré de responsabilité. Du point de vue de l'entreprise, ce degré de responsabilité est à ramener à la notion de risque, où être responsable signifie être exposé à un risque moindre de subir un coût (en légitimité et/ou en profitabilité).

Cet article présente également un intérêt opérationnel puisqu'en cherchant à isoler la dynamique d'internalisation incompressible des pratiques sociales et environnementales, il a été défini un cadre d'interprétation permettant, pour le responsable RSE ou pour l'analyste extrafinancier, de mieux circonscrire les frontières d'une politique de RSE. Ainsi ce cadre de lecture procure-t-il une matrice permettant d'orienter de manière opératoire les pratiques en se basant sur les ressorts fondamentaux de la légitimité et de la profitabilité.

Le coût d'opportunité de l'innovation (sociale et environnementale) est bien entendu singulier d'une entreprise à l'autre, mais le cadre proposé a l'avantage d'établir la logique de ce qui est véritablement 'incompressible' pour l'entreprise en question. L'intérêt de ce cadre est alors en premier lieu d'amener à une lecture pragmatique des pratiques des entreprises. Il permet en l'occurrence de reconnaître le caractère non optionnel et non additionnel des dimensions

sociale et environnementale en considérant un seuil incompressible de pratiques. Ainsi répond-il à son objectif de dépasser le débat stérile sur l'intégration ou non de ces dimensions dans la combinaison productive. La question n'est donc pas tant de savoir si l'entreprise a (ou non) une vocation en la matière mais plutôt de comprendre à quel degré elle doit s'investir.

## **Bibliographie :**

- ARISTOTE, 1992, *Ethique à Nicomaque*, Livre de poche, 447 p.
- BARTHA P., 1990, La gestion des questions d'intérêt public; *Revue Gestion*, Novembre, pp. 62-69.
- BAUM J.A.C., OLIVER C., 1991, Institutional linkages and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 187-218.
- BOURGOIS L.J., 1980, Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, Vol. 5, p. 25-39.
- BOYD J., 2000, Actional legitimation: No crisis necessary, *Journal of Public Relations Research*, 12, 4, p. 341-353.
- BRADY AK, 2003, *Forecasting the impact of sustainability issues on the reputation of large multinational corporations*, Cambridge Business School, avril, 20 p.
- CAPRON M., QUAIREL F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégies*, La Découverte, Paris, 251 p.
- CARROLL A.B., 1979, A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, p 497-505.
- CONDORCET, 1781, *Réflexions sur l'esclavage des nègres*
- DALY H., 1994, Operationalizing sustainable development by investing in natural capital, in JANSSON AM., HAMMER M., FOLKE C., COSTANZA R. (Eds), *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability*, Washington DC.: Island Press, p. 22-37.
- DAVIS, K., 1973, The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.
- DEEGAN C., 2002, The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- DI MAGGIO P., POWEL W., 1983, The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American sociological review*, April, 48p.
- DONALDSON T., 1983, Constructing a social contract for business, in Werhane, Donaldson, *Ethical Issues in Business: a philosophical approach*.
- EPSTEIN EM., 1987, The corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, Vol. 29, No 3, spring, p. 99-114.
- FAUCHEUX S., O'CONNOR M. (Eds), 1998, *Valuation for sustainable development: Methods and policy indicators*, Edward Elgar Publisher
- FAUCHEUX S., O'CONNOR M., 1999, Un concept controversé: le capital naturel, *C3ED – Cahier*, n°9901, fév, 49 p.
- FAUCHEUX S., FROGER G., NOËL JF., 1995, What forms of rationality for sustainable development ?, *The journal of socio economics*, vol 24, n°1, pp 169-209.
- FAUCHEUX S., O'CONNOR M., 2002, Le capital naturel et la demande sociale pour les biens et les services environnementaux, *C3ED – Cahier*, n°0202, juin, 17 p.
- FRIEDMAN M., 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, [Article en ligne], September 13, The New York Times Company, pp 122-126 , Disponible sur : [www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html).
- FRIEDMAN M., MACKAY J., RODGERS TJ., 2005, Rethinking the Social Responsibility of Business, *Reason*, [Article en ligne] , October, 11 p, Disponible sur : [www.reason.com/news/show/32239.html](http://www.reason.com/news/show/32239.html).
- GABRIEL P., Cadiou C., 2005, Responsabilité sociale et environnementale : les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises, in DUPUIS JC., LE BAS C., *Le management responsable, Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, Paris, p. 41-62,
- GABRIEL P., 2006, *Le système de légitimité de l'entreprise responsable: délimitations et dynamique*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS - 14-16 juin, Université de Savoie, Annecy-le-Vieux, 28 p.
- GARRIGA E., MELÉ D., 2004, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1-2, August, p. 51-71.
- GENDRON C., 2000, Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise, *Revue du MAUSS*, N° 15, p. 320-326.

- GOODPASTER K., MATTHEWS J.B., 1983, Can a corporation have a conscience?, in Beauchamp T.L. et Bowie N.E., *Ethical theory and business*, 2ème éd., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 81-83.
- JENSEN MC., 2001, Value maximization, Stakeholder Theory and the Corporate objective function, *European Financial Management*, vol. 7, n°3, p. 297-317.
- KANT, 1780, *Leçon d'éthique*, Paris, Ed. Livre de Poche, éd. 1997, 414 p.
- LEVITT T., 1958, The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, September-October, p. 41-51.
- LINDBLOM CK., 1994, The implication of organisational legitimacy for Corporate Social Performance and disclosure, *Critical Perspectives on Accounting Conference* (New-York)
- MARTINET A.C., 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill.
- DOUGLAS M., 1986, Risk acceptability according to the social sciences, London, Routledge and Kegan Paul
- LAUFER, 1993
- MEYER J.W., SCOTT W.R., 1983, Centralization and the legitimacy problems of local government. In J.W. Meyer & W.R. Scott (Ed.), *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- MONTESQUIEU, 1748, *De l'Esprit des Lois - De l'esclavage des nègres*, Livre XV, chapitre 5, éd. Garnier-Flammarion, Paris, 1979, 507 p
- NEUBERG M., 1997, *La responsabilité, Questions philosophiques*, PUF, Paris, 286 p.
- OCDE, 2001, *Développement Durable : Les grandes questions*, Ocede, 550 p.
- OLIVER C., 1991, Strategic responses to institutional processes, *Academy of management review*, Vol. 16, N° 1, p. 145-179.
- PETRE-GRENOUILLEAU O., 2004, *Les traites des noirs, essai d'histoire globale*, Paris, Gallimard
- PFEFFER, J., SALANCIK, G., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- POLANYI K., ARENSBERG C., 1957, *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Larousse (1975) trad. Trade and Market in the early empires – Economies in history and theory, The Free Press, NY, 350 p.
- PORTER M.E., VAN DER LINDE C., 1995, Toward a New Conception of the Environment -Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, p. 97 – 118.
- PRESTON L.E., POST J.E., 1975, Private management and Public Policy: The principle of Public Responsibility, Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- RAMONJY D., 2005, *Discussions autour de la co-construction de la légitimité organisationnelle: comment l'entreprise (ré)concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes ?*, [en ligne], XVIème Congrès de l'AGRH – Paris, 31 p, Disponible sur : [www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_cJnript.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_cJnript.pdf).
- RAWLS J., 1971, *Théorie de la justice*, Ed. du Seuil (1997), 665 p.
- REYNAUD E., ROLLET A., 2001, Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantage concurrentiel et de légitimité, in Martinet AC., Thietart RA. (dir), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Collection FNEGE, Ed. Vuibert Paris.
- SEGRESTIN D., 1996, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 217 p.
- SETHI PS., 1975, Dimensions of corporate social performance: an analytical framework; *California management journal*; Vol 17 No 3, pp. 58-64
- SINCLAIR-DESGAGNE B., 2004, La responsabilité sociale corporative, controverses traditionnelles et nouvelles idées, in Francis L., Chaigneau P., édition, *Autour du développement durable, Risques et management international*, n°3, L'Harmattan, mai 2004, 267p, pp 219-223.
- SMITH A., 1776, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, GF Flammarion, Paris, 1991, t. II.
- STERNBERG E., 1997, The defects of Stakeholder Theory, *Corporate Governance*, vol. 5, n°1, January, p. 3-10.
- STERNBERG E., 1999, *The stakeholder concept : A mistaken doctrine*, Centre for Business and Professional Ethics, University of Leeds, Foundation for Business Responsibilities, November, 81 p.
- STEWART G.B., 1994, EVA: fact and fantasy, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol 7, n°2, pp 71-84.
- SUCHMAN M.C., 1995, Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- THUDEROZ C., 1997, *Sociologie de l'entreprise*, La Découverte, 122 p.
- VERIN H., 1982, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF

- VILLIERS C. (DE), STADEN CJ (VAN), 2006, Can less environmental disclosure have a legitimising effect?, Evidence from Africa, *Accounting, Organizations and Society*, 31 (2006) 763–781.
- WARHURST A., 2001, Corporate citizenship and corporate social investment: drivers of trisector partnerships, *The Journal of Corporate Citizenship*, 1 (1), pp 57-73.
- WARTICK S.L., COCHRAN P.L., 1985, The evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of management review*, vol. 10, n°4, 758-769.
- WOOD D. J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *Academy of management review*, vol. 16, No4, pp. 691-718.