



**HAL**  
open science

## La RSE dans les organisations publiques, une occasion à ne pas manquer.

Christophe Dondeyne

### ► To cite this version:

Christophe Dondeyne. La RSE dans les organisations publiques, une occasion à ne pas manquer.. Congrès RIODD 2014: Environnement et Travail, quelles relations?, RIODD, Oct 2014, Bordeaux, France. hal-01326003

**HAL Id: hal-01326003**

**<https://hal.science/hal-01326003>**

Submitted on 2 Jun 2016

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

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

# **La RSE dans les organisations publiques, une occasion à ne pas manquer.**

*Christophe DONDEYNE*

Doctorant en Sciences de Gestion, Montpellier Recherche en Management (MRM), Université  
Montpellier II, Place Eugène Bataillon 34095, Montpellier cedex 5  
christophe.dondeyne@gmail.com

Dans cette recherche, nous envisageons d'explorer les perspectives que représente la responsabilité sociale des organisations publiques. Sur la base d'un cadre conceptuel élargi, composé des travaux conventionnalistes, béhavioristes et néo-managérialistes, nous analysons cette RSE comme une opportunité multidimensionnelle pouvant permettre à ces organisations de s'extirper de problématiques contextuelles, conjoncturelles, sociales et organisationnelles.

*Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, organisations publiques, secteur public, valeurs, société civile*

## **The Corporate Social Responsibility in public organizations, an opportunity not to be missed.**

In this work, we seek to explore prospects which represent the social responsibility in public organizations. Based on an extended framework, composed from conventionalist, behaviorist and new managerialist research, we analyze this CSR as a multidimensional opportunity which could allow to these organizations to escape of some conjonctural, social and organizational problems.

*Key words : Corporate Social Responsibility, public organizations, public sector, values, society*

## Introduction

*Il est beaucoup question de la responsabilité ou plutôt de l'irresponsabilité des fonctionnaires, dans les discours ou les écrits qui ont pour objet la réforme des services publics. (...) Cependant, il est un genre de responsabilité qui a sa source dans le sentiment du devoir, dans l'amour-propre et dans l'amour du bien, qui joue un rôle considérable dans les affaires, que je considère comme l'un des plus puissants mobiles des actions humaines et que l'on rencontre à tous les niveaux hiérarchiques : c'est la responsabilité morale.*

Henri Fayol, *L'incapacité industrielle de l'Etat, les P.T.T*, 1921, p.38

Depuis plus de dix ans, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'est progressivement insérée au cœur des débats sur la gouvernance des organisations. Cheminant entre les réflexions fréquentes sur la stratégie (Aggeri et Acquier, 2005, 2007 ; Capron et Quairel, 2006) sur la refonte des systèmes de contrôle intra et extra organisationnels (Bollecker, Mathieu et Clementz, 2006, Bollecker et Mathieu, 2008; Dreveton, 2009) ou encore sur l'institutionnalisation du développement durable (Capron, 2006 ; Aggeri et Godard, 2006), elle est devenue un objet de recherche à part entière alors même que les pratiques en la matière demeurent embryonnaires dans les entreprises.

Cependant qu'en est-il de la RSE dans le secteur public ? Désormais contraintes de fournir des informations sur *leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable* au titre de la Loi Grenelle II, les organisations et les établissements publics semblent toutefois ne pas avoir imposés la RSE comme une démarche managériale incontournable.

Dès lors, tout porte à croire que l'attentisme va rester de mise jusqu'à ce que les cadres juridiques ne deviennent trop contraignants. Tout comme la rationalisation et la responsabilisation budgétaire ont fini par s'imposer aux organisations publiques via la LOLF, il est à craindre que la RSE ne finisse par suivre un chemin identique et n'apparaisse que sous le joug de pressions institutionnelles de plus en plus fortes, renvoyant ainsi ces structures et les acteurs qui les composent dans les travers du conformisme, du mimétisme et de la passivité. Toutefois, il convient de dépasser cette vision néo-institutionnelle de la RSE pour se pencher sur les déterminants culturels pouvant laisser entrevoir le succès de telles pratiques dans un secteur en pleine mutation. **Dans cette perspective, comment démontrer que la RSE représente à ce jour une occasion à ne pas manquer pour les organisations publiques ?**

Mais de quoi parlons-nous exactement lorsque l'on évoque cette RSE ? Le simple fait d'aborder la notion de responsabilité nous pousse à explorer les fondements de ce qui définit la morale ou encore les valeurs pour une organisation et pour les individus qui la composent. Or c'est bien cette notion de valeur qui nous intéresse ici. La RSE et ses vertus présumées en matière de soutenabilité, soulève la question de l'intégration de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités de l'organisation et dans ses interactions avec ses parties prenantes (Commission européenne, 2001). L'occasion alors de repenser l'intégration des valeurs qui animent les organisations publiques aux processus décisionnels ainsi que de recréer un lien avec la société civile. En s'appuyant sur ce paradigme naissant, ces organisations peuvent même s'offrir le luxe de compléter un dogme « néo-managérialiste » si souvent critiqué et dans lequel de nombreux acteurs ne se retrouvent pas.

Pour démontrer que la RSE est aujourd'hui à même de se confronter au paradoxe des valeurs multiples du secteur public, nous décidons de l'observer avant tout à un niveau macroscopique avant d'en explorer les perspectives organisationnelles et cognitives.

La première approche que nous privilégions nous permet de nous intéresser à la dimension « sociétale » de la RSE et au lien qu'elle serait susceptible de pérenniser ou de ranimer entre l'organisation et la société, rejoignant alors la conception de soutenabilité avancée par Michel Capron et Françoise Quairel. Dans cette approche, la RSE peut alors être envisagée comme le vecteur d'une responsabilité à la fois sociale et morale, calquée sur les valeurs intrinsèques des organisations publiques et qui supplanterait alors l'*accountability* financière sous-jacente à la doctrine du New Public Management.

La seconde perspective que nous envisageons concerne la responsabilité et s'appuie assez sensiblement sur les travaux de l'école de Carnegie (ou courant de la prise de décision) portés par Simon et March. Elle nous permet d'entrer au cœur du *Léviathan* et de mettre en lumière les opportunités qu'offre la RSE en matière d'évolution des processus décisionnels. A en croire Fayol, que nous citons en préambule de ce travail, la responsabilité morale se situe à tous les niveaux des organisations publiques mais demeurent par essence profondément individuelle. Il existerait donc un espoir de voir un jour ces valeurs morales portées à un niveau organisationnel. Traditionnellement composées de coalitions d'acteurs aux aspirations et aux finalités multiples qui trop souvent s'entrechoquent, les organisations publiques restent cependant fondamentalement paradoxales (Naro, 2010) et le consensus peine bien souvent à s'y structurer. La rationalité y est multidimensionnelle rendant de fait la prise de décision relativement complexe. Or l'émergence d'une démarche de responsabilité sociétale semble à même de s'inscrire dans ce paradoxe en réconciliant notamment (et non pas en homogénéisant) les cultures, les représentations et les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991), qui composent ces structures publiques, autour de la mise au service de la société et de la primauté de l'intérêt collectif. Pour démontrer cette capacité de la RSE à faire naître le compromis et la coordination, nous nous appuyons sur les liens pouvant exister entre les travaux de Simon et ceux de l'économie des conventions (Koumakhov, 2006).

Au-delà de la perspective instrumentale, si souvent décrite dans la littérature, la RSE pourrait donc être envisagée comme le vecteur d'un réencastrement social des organisations publiques dans la société ou encore comme un levier cognitif capable d'orienter à terme les choix d'acteurs en désaccords permanents. Ce que nous essayons de mettre évidence dans ce travail, qui reste malgré tout purement exploratoire et conceptuel, c'est que la RSE présente toutes les caractéristiques pour enfin réussir à concrétiser le changement paradigmatique tant attendu dans les organisations publiques.

## **1. Réconcilier les organisations publiques avec la société civile : une approche en termes de soutenabilité**

Jusqu'à présent, la plupart des travaux qui ont tenté de clarifier les contours conceptuels de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale ?) des Entreprises l'ont fait en s'appuyant notamment sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) ou encore sur les travaux néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Or, cette vision utilitariste de la RSE apparaît assez limitée lorsque l'on s'intéresse à des organisations qui ne visent pas la conquête d'avantages compétitifs supplémentaires et de nouveaux marchés. Il est donc nécessaire de se tourner vers une conception de la RSE plus adaptée aux caractéristiques et aux valeurs des organisations publiques. Nous structurons donc nos réflexions autour de la soutenabilité des activités organisationnelles (Capron et Quairel, 2007) afin de démontrer la propension de la RSE à consolider le lien fragile entre la société civile et ces organisations et à redéfinir le niveau de redevabilité de ces dernières.

### **a. La perspective d'un réencastrement**

Lorsque l'on observe le cheminement de la RSE dans le temps, on ne peut que constater que les préoccupations sociales et écologiques n'ont cessé de prendre de l'ampleur depuis l'apparition des premières réflexions sur le sujet à la fin du 19<sup>ième</sup> siècle (Ballet et De Bry, 2001). Il a toutefois fallu attendre le déclin du modèle fordien et l'éclatement de nombreux scandales (naufrage de l'Erika, scandale Enron, etc.) pour que la responsabilité sociale des organisations ne soit inscrite à l'agenda institutionnel.

Or si l'on observe à présent le cheminement des organisations publiques sur la même période, on ne peut que constater une lente dégradation du lien qui unissait ces structures au reste de la société. En effet, depuis la fin du 19<sup>ième</sup> et la disparition de la puissance publique, l'Etat s'est progressivement enlisé dans une distanciation vis-à-vis de la société. L'Etat providence, en perdant petit à petit de sa superbe, est depuis plus de cinquante ans fortement remis en question si bien qu'aujourd'hui il semble être tombé en totale désuétude. Ce qui animait autrefois la croyance en la rationalité légale a désormais disparu et l'Etat ne semble plus en mesure de palier aux risques inhérents à l'instabilité et à la fragilité des modèles économiques et sociaux actuels. L'Etat providence traverse alors une profonde *crise de*

*légitimité* que Laufer et Burlaud (1980) attribuent notamment à l'émergence d'une crise du langage. Pour Guenoun (2009) l'apparition de ce « schisme » est la résultante de déterminants à la fois structurels et sociétaux. Il avance pour cela trois raisons majeures à l'origine de cette crise :

- Tout d'abord un déséquilibre de l'équation keynesienne à partir de laquelle l'Etat-providence justifiait et légitimait jusqu'à présent son interventionnisme. Interventionnisme qui, dès les années 70 et les premiers chocs pétroliers, se manifeste par des plans de relance inefficaces. (Rosanvallon dans Guenoun, 1981)
- Un doute persistant sur les finalités de l'Etat providence : obsolescence du modèle républicain égalitaire par l'émergence d'aspirations individualistes.
- Une crise de solidarité entre l'Etat et les citoyens qui se manifeste par l'opacification systématique des méthodes de gestion de la ressource publique. (Rosanvallon dans Guenoun, 1981)

Les raisons de la crise de l'Etat-providence semblent donc être étroitement associées à une évolution des représentations collectives ainsi qu'à une distance prise entre l'Etat et l'ensemble de la société civile dont les attentes tendent désormais vers un idéal en décalage avec le modèle en place. A cette crise de légitimité de l'Etat providence, Laufer (2008) superpose presque logiquement une crise de légitimité des organisations publiques qui dès la fin des années 70 conduit à l'émergence des premières réflexions de modernisation de la gestion publique et des premières réformes structurelles majeures (Rationalisation des choix budgétaires, renouveau du service public). La gestion publique doit se réinventer car ses parties prenantes se tournent désormais vers de nouveaux critères d'évaluation que sont l'efficacité, l'efficacéité et la transparence, ouvrant ainsi l'ère de la gouvernance publique. Les déterminants de cette nouvelle légitimité publique sont donc à trouver et pour cela, l'Etat mise sur un « réingéniering » de ses principes managériaux en se tournant presque naturellement vers un néo-managérialisme aux vertus visibles dans les pays précurseurs en la matière. Progressivement, on assiste donc à la rédemption symbolique d'un secteur public qui semble avoir pris conscience de ses responsabilités et de sa redevabilité ; le conduisant inexorablement à redéfinir les valeurs fondamentales qui l'animent. Dès les années 70, la responsabilisation – comme valeur et logique d'action – est donc constituée en réponse pertinente aux problèmes publics et devient la base dans l'élaboration du nouveau contrat managérial qui lie l'Etat aux citoyens (Chaty, 1999).

Cependant, en se tournant aveuglement vers la doctrine du New Public Management, l'Etat omet une fois de plus de regarder au pied de sa tour d'ivoire et ne s'aperçoit pas que le changement sociétal est bien plus vaste qu'une simple exigence en matière de transparence budgétaire. Alors qu'elles s'empressent de bâtir une relation d'agence titanesque dans laquelle les responsabilités financières sont diluées par le jeu de contractualisations en cascade (décentralisation, LOLF, etc.), les institutions passent à côté d'une grande partie des contestations émises par la société civile. La crise que traversent l'Etat et les organisations publiques ne relève plus simplement d'un déclin de légitimité mais bien d'une perte de confiance. Certes il est attendu une refonte du système de contrôle des dépenses publiques mais les exemples fréquents de dérives en matière d'éthique et d'irresponsabilité rappellent aux contribuables qu'un contrôle a posteriori ne suffit plus. Le divorce est consommé, d'où l'émergence et la dissémination du thème de la responsabilité sociale autour duquel se structurent dès les années 80 de nouvelles instances de régulation indépendantes et surtout apolitiques telles que les ONG ou les associations caritatives (Galavielle, 2009).

Les organisations publiques sont donc aujourd'hui confrontées à un enjeu simple : celui de renforcer le lien qui les unie à la société civile en faisant notamment évoluer leurs pratiques et leurs valeurs et en calquant ces dernières sur celles d'un monde qu'elles ont trop longtemps ignoré. Elles doivent pour cela s'inscrire dans une perspective de soutenabilité affirmée, non seulement garante de la pérennité de leur accès aux ressources mais également gage de leur encastrement social. Ce défi de

soutenabilité nous renvoie alors vers les travaux de Polanyi et ceux de Granovetter ainsi que vers la définition communément retenue de la RSE<sup>1</sup>.

Les travaux sur l'encastrement social sont généralement mobilisés par les défenseurs de la soutenabilité notamment lorsqu'il s'agit de mettre en évidence l'appartenance des organisations à des systèmes sociaux. Ils permettent ainsi d'expliquer le mouvement de désautonomisation et de réencastrement que doivent s'imposer (ou se faire imposer) les systèmes économiques afin de revenir au contact des sphères culturelles et sociales de la société. Le phénomène de réencastrement des firmes est un prolongement des travaux de Polanyi (1983) qui dès les années 50 s'était appliqué à observer les mouvements d'encastrement et de désencastrement des organisations en fonction de leur appartenance à des sociétés dites « traditionnelles » ou de marché. Dans l'approche de Polanyi, l'encastrement correspond alors à la prise en compte d'intérêts collectifs dans l'orientation de la conduite des firmes alors que le désencastrement désigne quant à lui une orientation de la conduite de ces firmes en fonction du seul critère de profit (Krichewsky, 2012). Plus tard, Granovetter (2000) démontrera qu'au-delà du simple mouvement d'encastrement et de désencastrement, persistent des effets sociaux et relationnels qui dépassent bien souvent la simple question de l'efficacité des pratiques. Granovetter offre donc la possibilité de lire Polanyi sous l'angle de la sociologie et de reconsidérer la dimension partisane qu'il nous proposait. L'organisation n'est pas par défaut encadrée ou désencadrée mais se situe plutôt dans un entre-deux permanent où vie sociale et activité économique interagissent (Steiner, 2001).

Pour les organisations publiques, l'idée d'un réencastrement pourrait donc être envisagée à travers l'émergence volontaire ou non de démarches de responsabilisation sociale. Dans la littérature relative à la RSE, les quelques contributions mobilisant les formules d'encastrement et de désencastrement consacrent généralement la responsabilité sociale des entreprises comme un contre-mouvement de réencastrement des organisations capable de corriger les excès d'économies politiques néolibérales (Postel et Sobel, 2011, dans Krichewsky, 2012). Nous nous appuyons sur ce postulat afin d'envisager à notre tour une RSE capable d'amorcer un contre-mouvement de réencastrement social des structures étatiques et de mettre en lumière leurs activités au cœur des défis sociétaux qui les entourent.

Il semble toutefois difficile de prévoir un tel contre-mouvement sans le concours d'appuis institutionnels forts. Au réencastrement social des organisations publiques par la RSE, nous couplons donc un phénomène bien plus visible d'encastrement institutionnel formel. (Le Velly, 2002). En effet, depuis 2001 et la promulgation de la loi NRE, la France s'est dotée d'un arsenal politico-juridique, offrant ainsi un cadre législatif en matière de RSE à des entreprises et à des organismes publics qui manquaient visiblement de repères (Article L.225-102-1 du code de commerce, Loi 2010-788 dite Grenelle II, Décret 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale). A ce cadre coercitif (Boltecker, Mathieu, Clementz, 2006), s'ajoute également une dynamique normative portée cette fois-ci au niveau international par l'élaboration d'une norme ISO 26000 (novembre 2010) exclusivement consacrée à la RSE. Ce standard fournit les lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociale des organisations (RSO). Elle institutionnalise par ailleurs le lien entre les pratiques en matière de RSE des organisations et leur contribution aux enjeux de développement durable qui jusqu'à présent demeurait profondément abstrait.

La lecture du concept de responsabilité sociale à travers les travaux sur l'encastrement des firmes fait donc apparaître assez clairement la possibilité d'une réconciliation entre le secteur public et la société civile. En se faisant porte-étendard de la soutenabilité dans les organisations et en s'institutionnalisant à l'ombre du développement durable, la RSE devient pour les organisations publiques bien plus qu'une simple démarche de communication. Appliquée de manière cohérente et consensuelle, elle est susceptible de refléter les valeurs morales et la valeur sociétale d'une structure. Or depuis presque un siècle et les premiers travaux de Fayol sur le sujet (1918, 1921), le secteur public est à la recherche d'un tel modèle, à même de valoriser son action et ses responsabilités auprès de la société ; un modèle capable de porter à un niveau organisationnel les valeurs morales individuelles qui

---

<sup>1</sup> La norme ISO 26000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. »

subsistent auprès des acteurs ; d'aller au-delà de la simple recherche d'efficacité et de redevabilité budgétaire induits par les réformes structurelles les plus récentes.

#### **b. Compléter la redevabilité néo-managériale pour aller vers un modèle de performance publique rénové**

En l'espace de cinquante ans, le New Public Management ou courant néo-managériale s'est imposé dans le paysage public comme la doxa indiscutable de la modernisation de la gestion publique. Le principal problème, c'est que cette doctrine, non contente de coloniser un secteur en pleine crise, a fini par s'imposer en tant que norme. Auprès de la plupart des pays de l'OCDE, le néo-managériale est devenu la solution aux problèmes contextuels et sociétaux. Ce traitement de choc, prescrit afin de lutter contre l'obsolescence programmée du modèle bureaucratique, s'est par ailleurs institutionnalisé au fil du temps pour ne finalement représenter qu'un mécanisme coercitif faisant fi des spécificités culturelles des organisations publiques. Or c'est bien là que le bât blesse. La vision véhiculée par les idées du New Public Management est par défaut fortement libérale, rejoignant alors l'approche paradigmatique de nombreux auteurs sur le sujet (Aucoin, 1995 ; Borins, 1994 ; Kamensky, 1996 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Kettl, 1997, 2000) dénoncée dès les années 90 par Christopher Hood himself. Dans cette approche paradigmatique, le néo-managériale apparaît homogène et les pratiques managériales deviennent globalisées et détachées des spécificités locales et culturelles propres au secteur public. Est alors prônée la redevabilité dont la traduction (hasardeuse ?) explique ici l'avènement de cette approche libérale.

Le terme français de redevabilité est en effet un néologisme que l'on retrouve à de nombreuses reprises dans les politiques de modernisation de l'espace public. Il revêt un double sens pouvant expliquer une partie des dérives libérales sous-jacentes à la LOLF et à ses ancêtres. Dans une première interprétation, la redevabilité peut en effet être associée à la reddition de comptes, que les anglosaxons qualifions alors de *reporting* (Lafarge, 2010). La redevabilité est alors limitée à une dimension très restreinte de l'action engagée. Avant tout financière, elle ne donne pas à voir l'ensemble des engagements qui définissent la responsabilité d'un acteur (Vielajus et al., 2010).

La LOLF et toutes les réformes qui l'ont précédé s'inscrivent dans cette mouvance d'*accountability* financière et semble avoir perdu de vue les véritables valeurs qu'incarnent les organisations et les établissements publics au profit d'un rééquilibrage rapide des comptes et d'une modernisation de la comptabilité nationale. D'ailleurs, pouvons-nous réellement parler de modernisation lorsqu'il s'agit de simplement succomber au mimétisme d'un modèle dont les biais et les perversités (Eggrickx, 2012) sont connus de tous?

Une seconde interprétation donnée par Wenar (2006) rapproche en revanche la redevabilité de la responsabilité. Elle donne l'idée de l'engagement marqué d'un acteur vis-à-vis d'une ou de plusieurs parties prenantes mais se distingue de la responsabilité par son caractère visible et manifeste. De ce fait, la redevabilité sous-entend que la responsabilité doit non seulement être remplie mais également rendue visible pour que l'on constate qu'elle a bien été remplie.

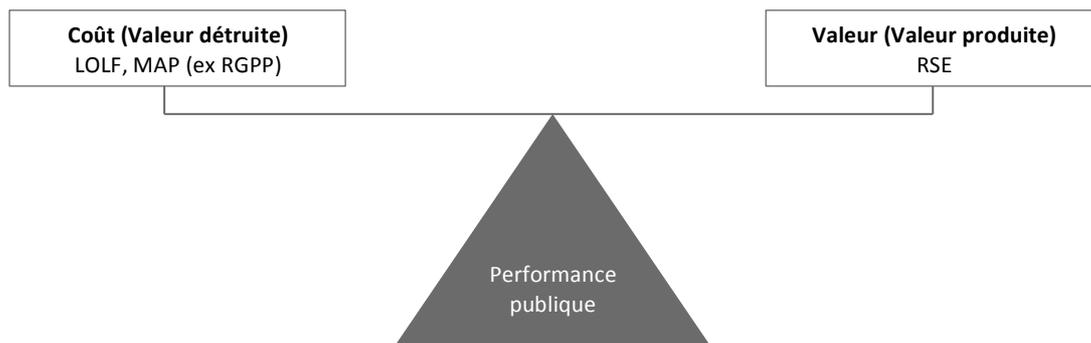
Même si cette seconde interprétation apparaît bien plus adaptée à la restitution d'une performance publique, l'Etat, dans sa tentative effrénée de réingénierie de son modèle de gestion, semble avoir fait le choix de se tourner vers la reddition de comptes plutôt que vers la redevabilité au sens où l'entend Wenar, donnant alors une vision incomplète de la valeur des actions publiques. La redevabilité est devenue en quelques années le symbole d'un Etat confronté à devoir rendre tout mesurable et d'agents administratifs condamnés à devoir tout mesurer. Il est donc temps pour les organisations publiques de combler les lacunes évidentes du modèle de pilotage de la performance publique en y intégrant des référentiels d'évaluation de leur valeur sociétale et en dépassant la seule appréciation donnée par les écoles managériales traditionnelles (Fouchet, 1999).

Dans un article de 1999, Lorino s'interrogeait sur les voies que la performance publique devait suivre dans les années à venir pour tenir compte des évolutions conjoncturelles et culturelles auxquelles le secteur public était soumis. Il envisageait pour cela trois scénarii de sortie de crise :

- Une dissolution de la performance publique dans des notions de marché et de client préfigurant alors une privatisation généralisée
- Un retranchement dans des notions de « service public universel, égalité uniformité, corporatisme social » conduisant inexorablement à l'émission de la performance publique
- Une recherche de nouvelles voies par la redéfinition des sources et des contenus de la valeur, au carrefour d'expressions sociales multiples et vivantes, donc évolutives : clients, associations, collectivités locales, Etat, prescripteurs et autorités techniques...

Lorino évoquaient également le besoin inévitable de prévoir de nouvelles formes de pilotage de la performance publique devant avant tout se fonder sur *une capacité d'écoute et d'adaptation à des besoins sociaux divers et changeants*. Nous nous inscrivons donc en prolongement de ces réflexions estimant que la RSE représente à ce jour la plus grande occasion de redéfinir la valeur de l'action publique et de rétablir un équilibre dans l'évaluation de la performance de l'Etat. Car si la performance d'une organisation se fonde sur l'existence d'un couple coût/valeur indissociable (Lorino, 2003), force est de constater que depuis toutes ces années, l'Etat s'est efforcé à construire et entretenir un déséquilibre entre la valeur produite par le secteur public, qui n'a jamais été aussi floue, et les coûts que cette valeur consomme. Il est donc temps de repenser ce rapport coût/valeur en donnant notamment plus de visibilité à la valeur sociétale et à la redevabilité globale qu'induit l'activité des organisations du secteur public.

### La performance publique et le couple coût/valeur à la lumière de la RSE



D'un point de vue théorique, mesurer la performance publique vise à obtenir des informations fiables et régulières sur la contribution des politiques publiques à résoudre des problèmes collectifs (satisfaire des besoins sociaux reconnus) et sur les aptitudes des institutions administratives à allouer de manière efficiente les ressources de l'Etat (gérer la production des prestations publiques) (Knoepfel et Varone, 1999). Et alors que l'Etat semble avoir lancé le plus gros chantier de transformation de sa gestion, se pose désormais la question de la représentation et de la mesure de la valeur de ses multiples contributions. Or les effets des interventions étatiques, de par leur nature évolutive, multisource et multiforme, s'inscrivent assez logiquement dans le triptyque de la RSE, offrant par la même occasion aux organisations publiques l'opportunité de s'émanciper du diktat du chiffre et de la culture du résultat.

La RSE serait donc ici l'occasion de venir dépoussiérer le schéma classique de la performance publique qui, au fil du temps, nous a fait perdre de vue que les calculs et les analyses n'étaient pas les seules voies de l'efficacité (Mintzberg, 1977). Mais rééquilibrer cette équation qui semble périliter depuis si longtemps consiste avant tout à ne pas succomber à l'appel de la légitimation. Il est nécessaire pour les organisations publiques de se poser la question de la valorisation de leurs activités et d'envisager la RSE comme une occasion de mettre en lumière la valeur sociétale qu'elles génèrent.

## 2. Les valeurs morales comme pilier de la rationalité multiple

Il serait tout à fait présomptueux de prétendre présenter les opportunités que représente la RSE pour les organisations publiques tout en faisant abstraction du facteur humain et du poids des

responsabilités individuelles dans la structuration des responsabilités organisationnelles. Or, dans l'étude des firmes durables, la dimension individuelle et la dimension organisationnelle ont souvent tendance à être considérées de manière isolée (Marais, 2008) alors même que le construit social et les compromis qui se dessinent au cœur des organisations s'avèrent indispensables dans la compréhension et la prise en compte des enjeux sociétaux.

Sur un plan contextuel, les organisations publiques demeurent toutefois fortement politisées (Mintzberg, 1999). Difficile dès lors de faire abstraction des affrontements récurrents et des consensus artificiels qui se structurent autour d'acteurs dont les rationalités divergent. Dans ces organisations, les résultats sont souvent difficilement mesurables car profondément intangibles, ou bien les coalitions et acteurs ne s'accordent pas sur les buts et les résultats, générant de fait un contexte décisionnel empreint d'ambiguïté et d'incertitude (Naro, 2010). Et ce ne sont pas les réformes récentes et la dissémination forcée des doctrines comptables qui ont permis de résoudre ces problèmes. En donnant à la caste des gestionnaires les instruments de leur propre émancipation, les pouvoirs publics n'ont fait que jeter de l'huile sur le feu. Ils ont en effet donné à une coalition, qui jusqu'à présent demeurait par la force des choses silencieuse, le moyen de rendre leur discours audible tout en diminuant la portée de celui des « opérationnels ».

Plutôt que de s'inscrire dans cette dualité permanente et de tenter d'imposer une rationalité au détriment d'une autre, le temps ne serait-il pas venu de réconcilier ces dernières autour des valeurs et de la culture qui animent ces organisations ?

Pour cela, il semble indispensable de dépasser une autre dualité qui est celle de l'opposition historique des concepts de rationalité et de valeur et que les récentes réflexions sur la RSE remettent à l'ordre du jour. Nous nous appuyons alors sur les travaux de Simon et de l'école de Carnégie, à travers lesquels cette dichotomie n'est pas forcément évidente (Delavallée, 1995)

#### **a. Le postulat des valeurs morales partagées dans le secteur public**

Lorsqu'il est question d'aborder la RSE, il semble presque logique de s'interroger sur la cohérence et la pertinence de comportements philanthropiques et altruistes au sein d'une économie de marché (Leseur, 2006). Si l'on pousse ce raisonnement plus loin, notamment à l'aide de la théorie des jeux, nous pouvons même nous demander ce qui peut bien motiver un acteur rationnel, agissant dans son propre intérêt, à respecter un engagement qui se situe en dehors de son sentier d'équilibre (*off the path equilibrium*) (Gibert et Rossi, 2011) ? Toutefois, s'attarder sur ce genre de raisonnements revient à limiter la RSE à sa dimension rationnelle alors même qu'elle sous-entend un processus décisionnel bien plus large, basé notamment sur la participation, la délibération et la discussion (Capron, 2006). Et c'est exactement cette dimension élargie de la prise de décision que nous souhaitons mettre en évidence au sein des organisations publiques.

Partant du constat que les réformes du secteur public se heurtaient presque systématiquement aux spécificités culturelles des organisations publiques, nous avons fait le choix de prendre en considération ces spécificités plutôt que de les contourner tout en les confrontant à la logique des pratiques de responsabilisation. Certains voient en effet dans la RSE une dimension politique prégnante qui consisterait à combler les vides de gouvernance laissés par l'Etat, transformant ainsi les organisations en architectes du bien public (Krichewski, 2013). Mais dans les organisations publiques, tout porte à croire que ce rôle de maintien de l'intérêt collectif soit historiquement défendu.

Afin de mettre en évidence cette spécificité culturelle, nous sommes donc partis du postulat assez simple selon lequel il existait toujours un désir du bien commun chez l'agent public, et ce malgré le contexte incertain et instable dans lequel il évolue.

Même si le sujet peut sembler intemporel, les travaux sur la motivation à l'égard du service public ont essentiellement foisonné au cours de ces dernières années avec notamment de nombreuses réflexions sur les contre-effets culturels des dynamiques de transformation de l'espace public. Il est donc de plus en plus fréquent de trouver des contributions qui tentent de conceptualiser les comportements homogènes des agents publics et leur évolution dans le temps. A ce jour, le modèle le plus reconnu reste celui de l'américain James Perry qui a proposé dans les années 1990 une échelle de mesure de la motivation à l'égard du service public (*Public Service Motivation* ou *PSM*) en définissant notamment une série de valeurs autour desquelles se dessine le désir du bien commun. On retiendra

parmi ces valeurs l'élaboration des politiques publiques, la défense de l'intérêt public et le sens civique, la compassion et l'esprit de sacrifice (Perry, 1996).

Plus récemment, Hondeghem et Vandenabeele (2005) ont démontré à travers une étude comparative que les fonctionnaires français conservaient des valeurs de service public relativement fortes, façonnées notamment par l'éthique, l'élitisme ou encore l'aspiration démocratique, confirmant ainsi l'existence de valeurs morales partagées.

Dès lors, tout porte à croire que ces valeurs qui composent la *motivation à l'égard du service public*, que les anglo-saxons évoquent sous le terme de *public service ethos* (comprenez Ethique du service public), puissent constituer un terreau fertile à l'émergence de pratiques de RSE.

Mais nous tentons ici de passer la frontière nous ramenant de l'organisation vers l'humain, appelant ainsi à faire preuve d'une relative prudence. Même si la RSE semble entrer en adéquation avec les valeurs éthiques et sociétales partagées dans les organisations publiques, encore faut-il démontrer qu'elle est à même de s'inscrire dans les schémas décisionnels des individus. Auquel cas la RSE n'aura été qu'un phénomène de mode supplémentaire, donnant ainsi raison aux plus sceptiques. Loin d'être en capacité de fournir à ce jour des éléments empiriques à ce sujet, nous nous proposons donc de déterminer dans un premier temps un cadre théorique et conceptuel susceptible d'entrer en cohérence avec nos propos.

## **b. La possibilité d'une île ?**

Analyser les opportunités que représente la RSE pour les structures publiques nous pousse avant toute chose à dépasser les nombreux raisonnements utilitaristes qui ont pu être menés jusqu'à présent sur les processus décisionnels induits par ces nouvelles pratiques. Conceptualisée autour de courants théoriques variés (théories néo-institutionnelles, théorie des parties-prenantes, théorie des coûts de transactions, etc.) la RSE a en effet eu tendance à glisser au fil du temps dans les travers du rationalisme financier. Mise en lumière comme l'alternative à un modèle capitalistique toujours plus impopulaire, elle n'en demeure pas moins l'instrument de sa propre jouvence. Les décisions sont toujours guidées par l'appât du gain mais elles sont toutefois modelées et valorisées de façon à ce que chacun s'y retrouve (même Goldman Sachs fait désormais dans le *sustainable* et dans la RSE). Difficile alors d'envisager la portée cognitive de cette démarche. Perçu bien souvent comme un cadre coercitif supplémentaire, son influence sur la rationalité et la culture organisationnelle laisse perplexe. (Dois-je montrer que je suis responsable parce qu'on me le demande ou bien parce que je le suis ?)

A ce sujet, il n'est pas rare de voir se manifester dans les travaux sur la RSE cette opposition systématique entre la rationalité et la culture, que l'on retrouve par ailleurs dans de nombreux autres courants de pensée (Meyer et Rowan, 1977; Peters et Waterman, 1983). Brunel et Triki (2009) voient ainsi se dessiner une institutionnalisation utopique des démarches de responsabilité sociale par la culture. Il est impensable de voir apparaître des valeurs de responsabilité autrement qu'au travers de « moteurs » de la rationalisation tels que les professions, les Etats-nations ou encore les mass-médias. Le simple fait de considérer que les valeurs des individus seraient à même de porter de tels idéaux dans les processus de décision semble donc inconcevable.

Toutefois, à la lecture de Simon et March (1991), rationalité et culture ne se révèlent pas être totalement antagonistes. Pour preuve, une des caractéristiques du concept de rationalité limitée avancé par Simon, est qu'il permet de définir en premier lieu la situation de réalité à laquelle se confronte le choix d'un individu et, de ce fait, détermine les frontières culturelles de sa rationalité (Delavallée, 1995). Simon et March évoquent alors des *éléments de la situation qui doivent être pris comme des données et qui ne font toutefois pas partie des calculs rationnels*.

Un peu plus tôt, Simon (1947) évoquait déjà la place que pouvait (et devait) prendre les valeurs dans l'élaboration des décisions, avec notamment un renvoi vers les travaux philosophiques sur le positivisme logique. Ce dernier part en effet du postulat selon lequel les faits (*facts*) et la valeur (*value*) peuvent tous deux venir infléchir la prise de décision et qu'il est impossible de rendre un choix rationnel sans la prise en considération des alternatives que ces deux niveaux de réflexions impliquent (Simonsen, 1994).

Pour Fiol et Sole (2004), Simon pose donc incontestablement la question de l'irréductibilité du factuel et de la valeur, nous invitant ainsi à reconsidérer la place de l'éthique dans le management (ou

le contraire d'ailleurs). Plus spécifiquement, nous estimons que dans le cas des organisations publiques, les travaux de Simon permettent d'ancrer pleinement les démarches de responsabilité sociale aux valeurs morales partagées que nous avons citées et d'envisager ces valeurs comme le pilier d'un engagement responsable (Marais, 2008). Il n'est pas question ici de faire abstraction des rationalités multiples, qui fondent au passage toute l'originalité des structures publiques. Il s'agit plutôt de sonder les éléments de compromis culturel existant pouvant limiter les conflits (Thomas, 1977) et guider, à termes, l'élaboration et l'acceptation de décisions responsables.

La RSE ne pourra pas trouver de sens si elle s'impose à travers une rationalité dominante et une vision non partagée. De telles méthodes conduiraient toute tentative vers un échec préprogrammé (Drevet, 2009). En somme, il faut trouver du liant à toutes les rationalités qui existent dans les organismes publics. Le débat doit donc prendre de la hauteur. Pour entrevoir la possibilité d'un changement de paradigme il faut réunir ces rationalités multiples autour d'une vision commune qui prend sa source dans un socle de valeurs partagées. Car si la puissance publique a perdu presque l'intégralité de sa superbe au cours de ces dernières années, il est indéniable que les valeurs morales qui animent les agents publics ont quant à elles survécu.

### **3. La RSE dans l'organisation publique, et après ?**

Si les travaux de Simon et de l'école de Carnegie nous permettent d'envisager une RSE ancrée sur les valeurs partagées des organisations publiques, ils nous encouragent également à pousser le raisonnement un peu plus loin. Que trouvons-nous au-delà de cet ancrage culturel présumé ? La RSE se limite-t-elle à concilier des rationalités multiples sous la bannière symbolique des valeurs de service public ou bien se propose-t-elle de réellement influencer les schémas décisionnels et les modes de coordination des agents publics ? Une telle hypothèse suppose alors d'élargir un peu plus le spectre théorique à travers lequel peut être étudiée la RSE.

Pour faire échos aux travaux de Michel Capron (2010), nous nous proposons donc de compléter notre approche par une perspective conventionnaliste de la RSE situant ainsi les pratiques de responsabilité dans le dédale social que sont les organisations publiques.

#### **a. La RSE à l'aune des travaux conventionnalistes : l'apport de Jean Pierre Dupuy**

Née des réflexions de David.K. Lewis ainsi que des travaux en économie de T.C Schelling, la théorie des conventions s'intéresse aux modes de coordinations et aux conventions que les individus mettent en œuvre afin de s'extirper de situations incertaines. Dupuy (1989) fournit en ce sens une définition relativement intéressante de la convention qu'il associe à la « *solution d'un problème de coordination qui, ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec régularité* ». Il met ainsi en lumière l'imagination des agents, tissant ainsi le lien entre les constructions collectives de coordination et les schémas cognitifs des individus. L'approche de Dupuy s'avère donc particulièrement instructive lorsque l'on s'intéresse aux pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans la mesure où ce dernier préconise de redéfinir les fondements même de la responsabilité qui, sur le plan éthique, se retrouve désormais dénuée de sens (Dupuy, 2002, p.156). Ce dernier nous invite alors à quitter le terrain de la subjectivité et de la psychologie pour parvenir à fonder *quelque chose de l'ordre de l'objectivité éthique* (Dupuy, 2002, p118). Il propose ainsi dans *Pour un catastrophisme éclairé* de dépasser le simple principe de précaution comme remède à l'axiomatique incertitude. Le discours de Dupuy n'est pas empreint de pessimisme bien au contraire. Ce qu'il qualifie de *temps des catastrophes* se révèle être en réalité une *temporalité inversée* dans laquelle l'individu commence par croire en la possibilité d'une catastrophe (le climat ne va cesser de se réchauffer dans le siècle à venir) avant d'en déterminer les moyens de la contourner. Ces deux temps de l'action, que Dupuy qualifie d'*avenir mémorisé* et de *projet* se révèle être riches d'enseignements lorsque l'on s'intéresse à l'émergence de pratiques de RSE et au catastrophisme dont ces pratiques sont bien souvent imprégnées.

Avant tout, Dupuy nous encourage à regarder vers le futur afin d'y définir un cap à ne surtout pas atteindre, un avenir à mémoriser et à contourner. C'est dans cette capacité à connaître le futur et à s'en éloigner que se trouve alors pour ce dernier le salut responsable des actes.

Or ce cap est à ce jour bien connu de la plupart des agents publics. Il revêt toutefois une dimension polymorphe (vague de privatisations, mise en concurrence à tout-va,...) qui a tendance à en atténuer les conséquences. Nombreuses sont en effet les personnes qui s'estimeraient satisfaites d'une mise en concurrence globale des services publics. A notre sens, il se révèle beaucoup plus uniforme et beaucoup plus alarmiste lorsque nous le confrontons aux valeurs partagées que nous avons évoquées un peu plus en amont. Les organisations publiques auront en effet cessé d'exister le jour où les valeurs qui animent aujourd'hui les agents publics auront disparu. Une fois ce cap en tête, quid des solutions à mettre en œuvre afin de le contourner ?

Dupuy propose alors de compléter ce temps du catastrophisme par un temps de la coordination, qu'il légitime par les travaux de l'Economie des conventions : *Le paradoxe de la solution catastrophiste au problème des menaces qui pèsent sur l'avenir de l'aventure humaine est maintenant en place. Il s'agit de se coordonner sur un projet négatif qui prend la forme d'un avenir fixe dont on ne veut pas* (Dupuy, 2002, p.200). Ce temps de la coordination, il l'envisage autour d'une dynamique *supra-individuelle qui serait valable pour tous* qui limiterait *les moi individuels* (Dupuy, 1992, p.30) et qui surprendrait même à réconcilier des individus jusqu'à présent incapables de porter ensemble, volontairement et consciemment un projet commun (Arnsperger, 2003).

Les développements de Dupuy et l'idée d'une disparition envisageable de certains services publics nous amènent donc à supposer que les comportements des agents publics, si souvent décrits comme désordonnés et inconciliables, pourraient (re)trouver dans la RSE un moyen de se coordonner. La question est alors de rechercher dans les pratiques de responsabilisation ce potentiel de coordination.

#### **b. Envisager la RSE comme une convention de coordination : la nécessité d'une approche interdisciplinaire**

Depuis quelques temps, les travaux de l'Economie des Conventions ont tendance à être mobilisés comme courant alternatif à l'étude de la RSE. Deux raisons peuvent venir expliquer cet engouement soudain. D'une part la RSE reste un concept flou, ce qui permet de repousser assez fréquemment les frontières théoriques et disciplinaires qui l'encadrent (sociologie, économie, sciences de gestion, etc.) D'autre part, l'approche interprétative qu'offre l'Economie des conventions permet de rentrer assez facilement à l'intérieur des organisations afin de comprendre les mécanismes de coordination qui entourent ce nouveau concept et qui échappaient jusqu'à présent à la littérature.

Une première lecture conventionnaliste de la RSE permet donc de présenter cette démarche comme un modèle d'ajustement collectif qui viendrait encadrer les actions et les comportements des individus avec toutefois la nécessité d'une dimension délibérative chez l'acteur que l'approche conventionnaliste ne met malheureusement pas en lumière (Dupuis et Le Bas, 2009).

Toujours dans cette voie, Bollecker et Mathieu (2008) envisagent quant à eux la RSE comme une convention d'effort sociétale (basée non plus sur une logique d'échange mais sur la contribution à un objectif commun) qui pourrait progressivement se substituer à la convention d'effort comptable alors en place et ce au biais d'effets d'entraînement (dissidence, dissonance) ou d'intentions stratégiques. Ils modèrent toutefois leurs propos rappelant que la logique financière demeure généralement dominante, limitant ainsi les pratiques sociétales à une simple démarche symbolique.

Dans une approche similaire, Persais (2007) nous explique que la RSE présente un caractère profondément conventionnaliste tant au niveau de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes externes qu'au niveau des efforts individuels fournis au sein même de l'organisation. Ce dernier va même plus loin en affirmant notamment que la RSE peut être considérée comme une règle implicite (convention de qualification), acceptée de tous et à laquelle les acteurs font référence lorsqu'ils ont à effectuer un choix.

Plus récemment, Michel Capron (2010) définissait la RSE comme *une convention sociale qui serait coconstruite par la dynamique des relations entre acteurs* et qui favoriserait l'émergence de compromis entre « mondes » d'ordinaires en conflits, citant au passage les travaux conventionnalistes de Boltanski et Thévenot.

La RSE envisagée en tant que convention sociale peut donc sembler séduisante qui plus est auprès d'organisations historiquement minées par des affrontements de rationalités et des luttes de pouvoir. Mais de tels propos renvoient très vite vers l'hypothèse selon laquelle cette pratique serait en mesure d'infléchir les schémas cognitifs des individus. Difficile dès lors de se maintenir à un niveau

conventionnaliste sans basculer à nouveau dans le paradigme béhavioriste. Or c'est là toute l'ambiguïté de la RSE qui fait appel à des représentations et à des rationalités tantôt collectives, tantôt individuelles. Les propos que nous venons de citer nous poussent donc à reconsidérer la portée des travaux conventionnalistes dans l'analyse des mécanismes de coordination induits par la RSE.

Comme nous l'avons rappelé un peu plus haut, le concept de responsabilité sociale est encore relativement flou. Il serait alors risqué de ne pas tenir compte de cette instabilité conceptuelle. La RSE nous entraîne sans cesse de l'individu vers l'organisation et vice-versa. Dans ce cas-là, pourquoi ne pas envisager un prisme interdisciplinaire qui nous permettrait d'effectuer ce genre de contorsion tout en complétant la dimension interprétative du courant conventionnaliste.

Une telle démarche a déjà été proposée en 2006 par Koumakhov qui entreprenait alors une lecture de l'économie des conventions à partir des premières réflexions de Simon. Dans ce travail, la posture cognitiviste de Simon est mise au service du courant conventionnaliste afin d'analyser les dynamiques de coordination non seulement d'un point de vue comportementale mais également sous l'angle des représentations collectives. Koumakhov reprend pour cela trois grands fondements de la cognition défendus par Simon que sont les rôles organisationnels (Simon, 1963), les modèles communs (Simon, 1952) ou encore le langage technique (March et Simon, 1993) et met ainsi en lumière des modes de coordination qui relient de manière visible le jugement de valeur à la prise de décision. Cette lecture croisée nous apparaît alors pertinente afin de compléter les premières approches conventionnalistes en matière de RSE. Elle nous offre l'occasion de ne pas tomber dans le piège de la coordination par les règles formelles et de la déclinaison coercitive de pratiques dont la portée est bien plus large (portée cognitive, linguistique et conative) (Basu et Palazzo, 2008).

Même si tout reste à faire (et surtout à voir), il nous semblait indispensable de nous interroger sur le cadre conceptuel à mobiliser afin de décortiquer les comportements conventionnels liés à la RSE. En nous appuyant sur ce qui a pu être fait jusqu'à présent en la matière, nous pouvons envisager la responsabilité sociale des organisations comme un mécanisme d'ajustement autoporté par l'adhésion à un référentiel commun que seraient les valeurs partagées. Mais l'approche que propose Koumakhov nous montre qu'il faut également aller chercher les déterminants de ce référentiel commun (ou modèle commun) dans la littérature sociologique, et qui plus est du côté de chez Simon.

Une opportunité pour les organisations publiques serait donc de partir du niveau de cognition collective qu'elles détiennent pour faire émerger un consensus autour de ce qui se fait déjà et de ce qui s'entend par « comportement socialement responsable » ; rejoignant ainsi l'idée de Jones (1980) selon laquelle la RSE présente un caractère profondément processuel.

À y regarder de plus près, il est vrai que la plupart des organisations et des établissements publics savent déjà qu'ils sont au service de la société. Le langage employé dans ces structures fait bien souvent appel à une sémantique identique à celle prônée par la RSE. On retrouve ainsi de manière assez fréquente les notions de service public ou de service universel dans les stratégies et les discours des dirigeants d'établissements publics (Abélès, 1999). Il en est de même des rôles organisationnels qui bien souvent consacrent certaines coutumes propres au service public et définissent le niveau d'éthique ainsi que les valeurs à intégrer aux schémas décisionnels (Simon, 1947 dans Koumakhov, 2006).

A l'inverse des entreprises privées, les conventions sociétales semblent donc être pour le moins préexistantes. Ce qui fait défaut en revanche, c'est l'absence de compromis notamment dans la restitution de ces efforts de coordination : doit-on juger la responsabilité d'un hôpital sur la qualité des soins qui y sont dispensés (temps du service public), sur la maîtrise des fonds publics qui y sont attribués (temps de la gestion publique) ou bien sur les deux (temps de la responsabilité publique) ? Les pratiques de RSE ne pourront alors visiblement s'écarter de ces problématiques de restitution que si elles sont à même de s'inscrire sans turbulence aux décisions et aux pratiques quotidiennes de ces structures (Persais, 2007) tout en apportant du liant culturel.

## **Ouverture**

Il est aujourd'hui bien trop tôt pour pouvoir identifier des pratiques de responsabilité sociale homogènes et stables dans les organisations publiques. Il nous paraissait cependant indispensable de

dresser un rapide tour d'horizon des perspectives que pouvait présenter cette tendance au *tout* et au *tous responsables*. Il nous fallait savoir si la RSE allait être l'occasion pour les organisations publiques de se lancer dans du greenwashing réchauffé ou bien d'aspirer à quelque chose de plus grand.

Pour tenter d'apporter quelques éléments de réponse, nous devons pour cela examiner ces structures de l'extérieur comme de l'intérieur et ne pas passer à côté des enjeux sociaux qu'offre la RSE.

Un premier temps de réflexion nous a conduit sur le terrain de l'analyse macroscopique, laissant apparaître deux perspectives pour le moins intéressantes de réconciliation entre les organisations publiques et la société civile. Nous nous sommes appuyés pour cela sur une conception « de soutenabilité » de la RSE (Capron, 2007) illustrant assez clairement les opportunités de réencastrement social par la mise en adéquation des pratiques publiques avec les attentes sociétales. Nous sommes également allés chercher des pistes de cette réconciliation via la RSE du côté de la redevabilité et de la performance publique qui, depuis dix ans, semblent avoir fait les frais de la « colonisation » comptable. L'occasion à saisir est ici indiscutable : mettre fin à l'*expiation* par le budget et rééquilibrer un couple coût/valeur dans lequel la valeur publique a longtemps été laissée à l'abandon.

La RSE demeure toutefois une démarche processuelle qui ne se limite pas à la recherche de finalités symboliques vis-à-vis de parties prenantes externes. La portée cognitive qu'elle sous-tend la lie inexorablement aux réflexions et aux actions des individus, nous invitant ainsi à entrer dans les organisations afin d'en cerner les mécanismes. A l'aide des travaux de Simon, nous avons ainsi pu nous écarter de la vision utilitariste dominante pour finalement mettre en exergue le potentiel culturel de ces pratiques dans les organisations publiques. Il subsiste en effet dans ces structures de fortes valeurs morales partagées pouvant entrer en adéquation avec les éléments doctrinaires de la RSE. Même s'il ne s'agit ici que de présupposés, nous estimons que ces valeurs communes pourraient fonder à termes des éléments de compromis et ce malgré la persistance de rationalités divergentes.

Le modeste diagnostic que nous proposons ici fait donc apparaître des opportunités et des forces qu'il serait difficile de nier. Toutefois nous tentons de modérer nos propos et appelons à ne pas tomber dans les travers de la précipitation qui consisterait à superposer de la mesure sociale et environnementale à la mesure économique déjà fortement contestée. Le risque serait alors de voir se déséquilibrer un peu plus l'équation de performance publique et d'aggraver au coût financier du secteur public un coût social ainsi qu'un coût environnemental, ce qui serait alors désastreux.

Voilà pourquoi nous encourageons fortement chaque organisation du secteur public à sonder au préalable l'état des valeurs qui les composent ; à identifier clairement les modèles communs qui régissent les conventions alors en place ; et à faire réfléchir leurs agents sur ce qui est socialement responsable (ou socialement responsable même si la terminologie est un peu barbare) et sur ce qui ne l'est pas dans leurs pratiques quotidiennes.

## **Bibliographie**

- Abélès, M. (1999), Pour une exploration des sémantiques institutionnelles. *Ethnologie Française*, n°29/4, 1999.
- Acquier, A., Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion* 34, 131–157.
- Aggeri, F., Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? *La Théorie Des Stakeholders Permet-Elle de Rendre Compte Des Pratiques D'entreprise En Matière de RSE?*
- Aggeri, F., Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises Et Histoire*, (45), 6-19,3-4.
- Arnsperger, C. (2003), Vers un modèle de rationalité instrumentale critique : Analyse à partir de l'approche de Horkheimer. *Chaire Hoover EES*, 2003, 16p.
- Ballet, J., De Bry, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Seuil.
- Basu, K., Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review* 33, 122–136.
- Bollecker, M., Mathieu, P. (2008). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : l'apport

- des conventions. *Revue Française de Gestion* 34, 89–102.
- Bollecker, M., Mathieu, P., Clementz, C. (2006). Le comportement socialement responsable des entreprises: une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective neo-institutionnaliste. In 27<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- Brunel, M., Triki, D. (2009), *Peut-on standardiser la RSE? Une approche théorique*.
- Capron, M. (2006). Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. Atelier International de Montréal Sur La RSE.
- Capron M., Quairel F. (2006) , "Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale" , *Revue des Organisations Responsables* N° janvier 2006
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise (La Découverte Paris)*.
- Chaty, L. (1999). La "responsabilisation" et le contrat managérial : figures et outils de la performance administrative en Europe. *Politiques et Management Public* 17, 85–103.
- Commission européenne. (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Luxembourg, 2001, 32p.
- Delavallee, E. (1995). *Culture d'entreprise: la contribution d'Herbert Simon*. Cahier de Recherche Du GREGOR-1995.01.
- Drevetton, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. *Revue de L'organisation Responsable* 4, 30.
- Dupuis, J.-C., Le Bas, C. (2009). Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises: L'apport de trois approches institutionnalistes. *Revue Française de Socio-Économie* 4, 83.
- Dupuy, J.P. (1989), *Convention et Common knowledge*. *Revue Économique*, vol. 40, n°2, mars 1989, 361-400.
- Dupuy, J.P. (1992), *Le sacrifice et l'envie*, Paris, Calmann-Lévy, 1992
- Dupuy, J.P. (2002), *Pour un catastrophisme éclairé*, Editions du Seuil, Paris.
- Eggrickx, A. (2012). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Management & Avenir* 54, 61.
- Fayol, H. (1921), *L'incapacité industrielle de l'Etat : les P.T.T*, 1921, Dunod
- Fiol, M., Sole, A., Groupe, H.E.C. (2004). *Quelles relations entre science de l'organisation et management?: penser la contribution de HA Simon (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)*.
- Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et Management Public* 17, 35–49.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Galavielle, J.-P. (2009). *Potentiel régulateur, société et légitimité*.
- Gibert, M., Rossi, M. (2011), *L'éthique de la vertu et le critère de l'action correcte*. *Dialogue*, 50, pp 367-390.
- Granovetter, M., *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000
- Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III.
- Hondeghem, A., Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative. *Revue Française D'administration Publique* 115, 463.
- Jones, T.M. (1980), *Corporate social responsibility revisited, redefined*. *California management review*, 1980, p.59-67.
- Knoepfel, P., Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et Management Public* 17, 123–145.
- Koumakhov, R. (2006). 12. Herbert Simon et l'économie des conventions. In François Eymard-Duvernay (eds) *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte, Recherches, pp. 197–210.
- Krichewsky, Damien (2012). *La responsabilité sociale d'entreprise: un méta-encastrement des firmes*.

- Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Krichewsky, Damien (2013). La responsabilité sociale d'entreprise: une observation de second ordre. Actes Du 8ième Congrès du RIODD-ESEE, 18-21 Juin 2013, (Lille),.
- Lafarge, F. (2010). La révision générale des politiques publiques : objet, méthodes et redevabilité. *Revue Française D'administration Publique* 136, 755.
- Lauffer R. et Burlaud A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*. DallozGestion, 1980.
- Lauffer, R. (2011). Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs. *Politiques et Management Public* 25–48.
- Leseur, A. (2006). Le statut moral de l'entreprise au fondement de son développement durable. *Entreprises et Histoire* 39–53.
- Le Velly, R. (2002). La notion d'encastrement: une sociologie des échanges marchands. *Sociologie Du Travail* 44, 37–53.
- Lorino, P. (1999). A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et Management Public* 17, 21–34.
- Lorino, Philippe (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Editions d'Organisation.
- Marais, M. (2008). Les comportements de RSE des entreprises. Approches par les valeurs managériales. Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante. Journée Développement Durable de l'AIMS, Lyon, 4 juin 2008.
- March J. G., Simon, H. (1993), *Organizations*, 2ième édition, Basil Blackwell, Cambridge.
- Mintzberg, H. (1976), Strategy making in three modes. *California Management Review*, Vol.16, n°2, 1977
- Mintzberg, H. (1999), *Le management, Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- Naro, G. (2010), Perspectives critiques en comptabilité : le nouveau management public en question in Palpacuer, F., Leroy, M., Naro, G. (eds) *Management, mondialisation, écologie regards critiques en sciences de gestion*, Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Persais, E. (2007). La RSE est-elle une question de convention? *Revue Française de Gestion* 33, 79–97.
- Perry (James L.), Measuring public service motivation : an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 (1), 1996, pp. 5-23.
- Polanyi, K., *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1983
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*. Macmillan, New York, Traduction française, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1983.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics* 69, 99–118.
- Simon, H.A. (1987). Rational decision making in business organizations. *Advances in Behavioral Economics* 1, 18–47.
- Simon, H.A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes* 3.
- Simonsen, J. (1994). *Administrative Behavior: How Organizations can be Understood in Terms of Decision Processes* (Roskilde Universitet).
- Steiner, P. (2001), Granovetter Mark, Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. *Revue de sociologie française*. 2001, 42.2.
- Thomas, K.W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors. *Academy of Management Review* 2, 484–490.
- Vielajus, M., Hudson, A., Jonsson, L., Neu, D. (2010). Le défi de la «redevabilité» des agences de développement dans leurs propres pays et face à leurs pairs. Document de l'Agence Française du Développement.
- Wenar, L. (2006). Accountability in international development aid. *Ethics & International Affairs*, vol. 20.1.