



HAL
open science

Repenser la RSE à la lumière des travaux de Jean-François Chanlat

Franck Aggeri

► **To cite this version:**

Franck Aggeri. Repenser la RSE à la lumière des travaux de Jean-François Chanlat. Bouville, G. et Yousfi, E. Les dimensions oubliées de la gestion. Mélanges en l'honneur de Jean-François Chanlat, Presses Universitaires de Laval, pp.209-223, 2022. hal-03806936

HAL Id: hal-03806936

<https://hal.science/hal-03806936>

Submitted on 8 Oct 2022

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.

REPENSER LA RSE A LA LUMIÈRE DES TRAVAUX DE JEAN-FRANÇOIS CHANLAT

IN : LES DIMENSIONS OUBLIÉES DE LA GESTION : MELANGES EN L'HONNEUR DE JEAN-FRANÇOIS CHANLAT, BOUVILLE, G. ET YOUSFI, E. (EDS), PRESSES UNIVERSITAIRES DE LAVAL, P. 209-223.

Auteur

Franck Aggeri, CGS-i3, UMR 9217, professeur de management à MINES ParisTech, PSL Research University

Résumé

Ce chapitre propose une analyse de la RSE à la lumière des travaux de Jean-François Chanlat sous l'angle des rapports de l'individu avec l'organisation. A partir d'une discussion critique des recherches et pratiques actuelles sur la RSE, le chapitre présente les apports potentiels d'une anthropologie située pour donner un sens collectif pour l'organisation et les individus qui la composent et pour produire des règles et des symboles partagés qui conditionnent la participation des individus à de nouveaux projets collectifs.

Mots clés : « RSE » ; « individu » ; « entreprise » ; « légitimité »

Introduction

Le projet intellectuel de Jean-François Chanlat a toujours été de proposer une anthropologie des organisations où l'être humain en est au cœur. Dès son ouvrage séminal, *l'individu dans l'organisation*, publié en 1990, ce projet est affirmé en proposant une conceptualisation critique et humaniste du rapport entre l'individu et l'organisation.

Mettre l'individu au centre de l'analyse, c'est précisément prendre ses distances par rapport aux théories behavioristes et fonctionnalistes anglo-saxonnes des organisations qui étaient alors dominantes au début des années 90. Dans le behaviorisme, l'individu n'a ni épaisseur ni capacité d'action autonome, il réagit à des stimuli. Dans le fonctionnalisme, le comportement des individus est déterminé par des rôles et des statuts dans le cadre d'institutions assurant la stabilité des organisations.

C'est en réponse à ces conceptions pauvres de l'individu que Jean-François Chanlat conçoit un projet interdisciplinaire qui cherche à proposer une anthropologie située et singulière qui donne du sens aux actions des individus. Pour cela, il propose d'enrichir la compréhension des interactions des individus et de l'organisation autour de cinq dimensions oubliées : le langage : l'être humain est un être de parole et celle-ci est performative ; les dimensions spatio-temporelles : l'individu construit un espace à soi et le rapport au temps est éminemment subjectif ; l'être humain psychique, être de désir et de pulsion ; le symbolique : l'individu ne peut vivre sans des cadres symboliques signifiants ; l'altérité : chaque individu se constitue par rapport aux autres ; la souffrance et le plaisir : l'expérience du travail comme source de plaisir et de souffrance psychique et physique pour les individus. A ces dimensions développées dans « l'individu dans l'organisation », il en a récemment rajouté une sixième : le rapport des individus à la nature. Le tour de force du livre est d'avoir rassemblé une brochette éclectique d'auteurs issus de disciplines différentes, et de croiser ces regards dans un ensemble d'une ambition mais d'une cohérence remarquable grâce à un travail d'édition, de synthèse et de mise en perspective exemplaire.

Ce n'est pas un hasard si ce livre est devenu au fil du temps un classique, non seulement en France mais également dans le monde lusophone et hispanophone, où Jean-François Chanlat est considéré comme un auteur majeur. Son actualité est tout à fait frappante aujourd'hui. Chacun des thèmes abordés est à l'agenda de toutes les recherches sur les études organisationnelles. Le langage ? Il est au cœur de la problématique de la performativité qui connaît un engouement spectaculaire dans le domaine du management et des organisations. Les dimensions spatio-temporelles ? C'est devenu un des axes d'investigation les plus en vogue dans les études organisationnelles à travers la questions de la socio-matérialité, de la spatialité et de l'étude subjective des temporalités. Le symbolique occupe une place centrale au travers de la question de la légitimité des organisations et des imaginaires. Les débats sur la souffrance au travail connaissent, pour leur part, une visibilité inédite avec l'émergence de la problématique des risques psycho-sociaux. La question des pulsions et des désirs est désormais abordée sous l'angle des émotions et de leur impact dans la dynamique des organisations. Quant à la question des rapports des individus et des organisations à la nature, c'est le grand sujet de société contemporain au travers du développement durable et de la transition écologique.

Le point commun entre toutes ces problématiques contemporaines est de placer l'individu au cœur de l'analyse. C'est là, l'aspect le plus visionnaire de ce livre : avoir imaginé, avec vingt ans d'avance, que ces dimensions, alors méconnues et émergentes, allaient devenir des questions centrales de nos sociétés modernes ; et d'en avoir proposé l'approche la plus complète et la plus interdisciplinaire qu'on ait donné jusque-là.

Même s'il n'a pas directement écrit sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Jean-François Chanlat s'y est évidemment intéressé de près. L'objectif de ce chapitre est de proposer une analyse critique des travaux et pratiques de la RSE et de montrer les apports potentiels d'un programme à la Chanlat pour la refonder, notamment sous l'angle des rapports de l'individu à l'organisation.

Pourquoi repenser la RSE ?

La RSE est à la fois un phénomène très ancien et très contemporain. C'est un phénomène ancien car la question de la responsabilité des entreprises se pose dès la fin du XIX^{ème} siècle aux Etats-Unis ou en Europe (le paternalisme en constitue par exemple une forme particulière), c'est-à-dire au moment où naissent des grandes entreprises avec un capital dispersé et une responsabilité juridique limitée, mais dotées d'une puissance d'agir inédite qui interroge leur responsabilité vis-à-vis de la société et les moyens de la réguler (Heald, 1970 ; Djelic, 2013). C'est un phénomène contemporain car ses formes n'ont cessé de se métamorphoser au fil du temps, en particulier au cours des vingt dernières années avec l'émergence d'une RSE managérialisée, associée à la naissance d'une nouvelle figure d'acteur (le responsable RSE), de nouvelles instrumentations de gestion (reporting et communication extra-financier, indicateurs environnementaux et sociaux, investissement socialement responsable, audit sociaux et environnementaux, systèmes de management (ex. : normes ISO), etc.) et de nouvelles problématiques gestionnaires (innovations « vertes » et sociales, stratégies bas carbone, éco-conception, management des parties prenantes...).

Dès les premières conceptualisations de la notion dans les années 50 et 60 aux Etats-Unis, les chercheurs anglo-saxons ont exprimé l'idée que l'entreprise n'avait pas que des obligations légales et financières, mais qu'elle avait des responsabilités à l'égard de la société qui allaient au-delà de ces responsabilités (Mc Guire, 1963 : 144). En d'autres termes, le débat était posé d'emblée : la RSE s'opposait à la conception économique standard de l'entreprise qui considère que l'entreprise n'a qu'une seule responsabilité : respecter la loi et maximiser ses profits, c'est-à-dire répondre aux attentes des actionnaires. A l'inverse, les tenants de la RSE défendaient l'idée, sur un plan normatif, que l'entreprise a des responsabilités sociales et environnementales à l'égard de la société en général, et d'une variété de parties prenantes en particulier (salariés, riverains, consommateurs, ONG, pouvoirs publics, médias, etc.) au-delà des seuls actionnaires.

Contrairement à la vulgate économique, la grande entreprise n'est pas un *rule taker* mais bien un *rule maker* qu'illustrent les multiples activités de lobbying et d'influence qu'elles exercent. La conception de l'entreprise-point de la théorie économique néoclassique qui se soumet aux lois du marché n'avait déjà plus de validité empirique dès la fin du XIX^{ème} siècle avec l'émergence de grandes entreprises en situation de monopole et d'oligopole. Les lois anti-trusts aux Etats-Unis illustrent dès le Sherman Act de 1890 des tentatives pour réguler l'excès de puissance des entreprises. Le phénomène n'a fait que s'amplifier au XX^{ème} siècle, et aujourd'hui davantage encore avec l'émergence des GAFAs, dont l'influence et les responsabilités sont devenues si considérables sur tous les plans, aussi bien économique que sur celui des libertés individuelles.

L'un des grands débats récurrents sur la RSE depuis cinquante ans porte sur son caractère prétendument volontaire. La conception anglo-saxonne oppose en effet la RSE à la régulation publique puisque la RSE est le domaine des actions qui vont au-delà des obligations légales (Manne & Wallick, 1972). Naturellement, cette vision a été opportunément reprise par les

milieux patronaux pour qui la RSE relève d'une logique d'auto-régulation et doit échapper à l'action du régulateur. Dans un premier temps, les pouvoirs publics ont endossé cette conception comme l'exprimait le livre vert de la Commission européenne de 2001 qui définissait la RSE comme : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »

Toutefois, à l'examen, cette définition est évidemment très problématique car elle suppose que pourrait exister une régulation autonome des entreprises, ce qui ne tient pas à l'examen des faits. Comme le soulignait Carroll dès 1979, il est en pratique impossible de distinguer dans la pratique ce qui relèverait d'une approche purement volontaire d'une réponse à des normes sociales. Mais plus encore, ce qu'oublie les auteurs anglo-saxons est que ces normes sociales à l'égard des entreprises évoluent au rythme des contestations sociales et de scandales les impliquant, et qu'elles débouchent parfois sur des actions réglementaires et législatives. Ainsi, pour les entreprises, la RSE consiste souvent à anticiper ces contestations sociales et les réglementations à venir. Quand cette anticipation se traduit dans des stratégies et des actions concrètes, la RSE peut à son tour légitimer l'action publique. Dans cette perspective dynamique, la RSE ne s'oppose pas à l'action publique, elle est en quelque sorte son dual et sa condition de possibilité.

Ce constat a d'ailleurs amené la Commission à réviser sa définition de la RSE où il n'est plus question de la définir par son caractère volontaire, mais par ses effets. Elle est ainsi définie comme : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société (Commission européenne, 2011)* ». Autrement dit, c'est donc parce que l'entreprise a - ou est susceptible d'avoir - des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux considérables sur la société qu'elle a des responsabilités à son égard pour les atténuer et pour contribuer positivement aux objectifs du développement durable.

L'autre évolution marquante des vingt dernières années concerne le tournant managérial pris par la RSE. Sous l'influence des grands cabinets conseils anglo-saxons, la managérialisation de la RSE s'est traduite par la création de nouvelles fonctions RSE et par une professionnalisation des activités de reporting et de communication (Aggeri et al., 2005). La RSE s'est à la fois banalisée et normalisée, renvoyant à un langage managérial uniformisé, une sorte de *lingua franca*, qui a en quelque sorte gommé les spécificités et les originalités de démarches locales et des spécificités culturelles propres à chaque entreprise, instillant au passage le doute sur la sincérité des engagements et des discours des entreprises.

Malgré ces forces mimétiques, la RSE est également nourrie dans les entreprises de logiques d'innovation à partir de l'engagement d'individus et d'acteurs engagés pour essayer de redonner du sens aux activités et projets de l'entreprise. Mais cette dialectique individu-organisation a été très largement ignorée pendant longtemps par la littérature, notamment anglo-saxonne, sur la RSE.

Comme pour la théorie des organisations au début des années 90 dont Jean-François Chanlat dénonçait les travers, les théories de la RSE présentent également de nombreux biais. Comme nous l'avons analysé avec Aurélien Acquier, la littérature sur la RSE s'organise aujourd'hui en deux approches qui s'ignorent très largement : l'une adopte le point de vue de l'entreprise et l'autre adopte celui de la société contre l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2015).

La première approche firmo-centrée est apparue avec la managérialisation de la RSE, c'est-à-dire sa diffusion et sa généralisation comme pratique normalisée au sein des entreprises à partir de la fin des années 90. Cette institutionnalisation de la RSE a donné lieu à une floraison de travaux académiques *mainstream*. Selon ce prisme, la RSE est vue soit comme une réponse fonctionnelle et instrumentale à un certain nombre de pressions des parties prenantes, soit comme la recherche de nouveaux avantages concurrentiels. Dans cette deuxième optique, et pour paraphraser Michael Porter, l'entreprise cherche à mettre en place des stratégies « gagnant-gagnant » qui génèrent de la valeur partagée pour l'entreprise et pour la société (Porter et Van der Linde, 2011). Les consultants se sont également emparés de cette perspective pour construire des *business case* de la RSE, c'est-à-dire des récits enjolivés où l'on démontre la possibilité de doubles dividendes pour l'entreprise et la société.

La deuxième approche prend le point de vue symétrique : celui de la société. Historiquement, les premiers travaux ont surtout cherché à proposer un point de vue normatif sur ce que devrait être la RSE et les responsabilités morales et éthiques des entreprises à l'égard de la société et de différentes parties prenantes. Plus récemment, avec le développement de pratiques de RSE, les travaux fondés sur une critique externe sont devenus les plus nombreux. Ils dénoncent la RSE comme une nouvelle ruse des entreprises ou comme des stratégies d'habillage qui visent à masquer des pratiques irresponsables. C'est la critique du *greenwashing* et d'un découplage entre les paroles et les actes. Cette approche prend la défense des parties prenantes affectées par l'irresponsabilité des entreprises et appelle à la fois à une plus grande vigilance à l'égard de leur action à une régulation publique plus forte (Capron et Quairel, 2015).

Ces deux visions sont en grande partie caricaturales : l'une fait de la RSE un projet instrumental ou stratégique sans épaisseur symbolique et sociale ; l'autre la réduit à une stratégie de communication sans effets véritables sur les pratiques. Dans mes travaux, j'ai essayé de prendre au sérieux ce mouvement de la RSE en adoptant un point de vue compréhensif. Si autant d'efforts sont déployés par certaines entreprises, par les salariés et par des parties prenantes, c'est qu'il se passe peut-être des choses importantes qu'il convient d'étudier en profondeur. Mais pour cela, il s'agit de dépasser l'analyse des seuls discours pour comprendre ce qui se joue effectivement au sein des organisations, dans la façon dont des individus s'engagent dans des démarches de RSE et à quelles conditions ils se les approprient.

Remettre les individus au cœur de l'analyse

A cet égard, les réflexions de Jean-François Chanlat sont très utiles pour penser autrement la RSE en acte, en remettant la relation des individus avec l'entreprise au centre de l'analyse. Je l'avais convié comme président de la soutenance de thèse d'Aurélien Acquier en 2007. Celle-ci avait été unanimement saluée comme une thèse d'envergure sur l'analyse historique et contemporaine du phénomène de RSE pour laquelle il a obtenu le prix de la thèse transversale de la FNEGE en 2008.

Lors de la soutenance, Jean-François Chanlat avait rappelé que la RSE souligne le retour de dimensions éthiques et morales oubliées par les entreprises mais également un autre point en creux : les effets pervers d'une économicisation sous l'emprise d'une éthique utilitaire qui nie les responsabilités sociales de l'entreprise et qui n'a jamais rendu justice à la complexité des comportements humains. En reprenant la formule de Polanyi, il invitait à étudier la RSE comme un « réencastrement social » qui ne se présente pas sous les mêmes formes des deux côtés de l'Atlantique et dont les travaux américains dominants peinent à restituer la richesse. Il invitait également à mener des travaux ethnographiques qui étudient en détail les dynamiques associées

à la RSE dans les entreprises en étudiant de près la façon dont les individus sont pris en compte et participent à ces démarches organisationnelles.

Avec le recul, il faut souligner le caractère visionnaire de ce commentaire. Je voudrais revenir sur les trois points clés qu'il soulève : les effets de l'économicisation qui soulèvent des questions éthiques et morales, la variété des formes d'encastrement de la RSE selon les pays et l'intérêt d'étudier les micro-dynamiques de la RSE et le rôle des individus dans ces projets organisationnels.

Les dégâts de l'économisme

L'essor du mouvement de la RSE n'est pas compréhensible sans prendre en compte les dérives de l'économisme qui produisent tant de dégâts encore aujourd'hui. On peut dater le point de départ de ce débat avec la fameuse controverse qui a opposé Milton Friedman, grande figure de l'économie standard, aux tenants de la RSE au tournant des années 70 aux Etats-Unis. Dans un article fameux dans le New York Times en 1970, Friedman s'en prend à l'idéologie de la RSE qu'il juge dangereuse, considérant que l'idée d'une responsabilité sociale détourne les managers de sa mission fondamentale : faire des profits. Pour Friedman, ce n'est pas le rôle des entreprises de s'occuper de questions sociales et environnementales, mais celui de l'Etat qui doit corriger les défaillances de marché lorsqu'elles apparaissent. Ce point de vue *économiste* s'est encore renforcé à partir des années 80 avec la montée en puissance du modèle de la gouvernance actionnariale qui postule que les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise et que l'objectif des managers est de maximiser la valeur actionnariale (Jensen et Meckling, 1976). L'adoption de ces règles de « bonne gouvernance » par les grandes entreprises et l'émergence d'une économie financiarisée ont produit ce que certains appellent une « grande déformation » (Favereau et Roger, 2015), c'est-à-dire l'orientation générale de l'activité économique, et de celle des entreprises en particulier, vers des objectifs de rentabilité financière à court terme. Comme l'ont bien montré des travaux d'historiens, ce modèle a conduit à une explosion des profits des entreprises sans engendrer de prospérité (Lazonick, 2014). Quant à ses conséquences sociétales, elles ont été désastreuses : dégradations environnementales, délocalisations massives, dégradations des conditions de travail, démotivation et perte de sens chez les salariés, etc.

A cette aune, l'action des responsables et départements RSE est apparue dans les plus grandes entreprises soumises à cette loi d'airain sous une lumière crue : une tentative pour redonner du sens à des salariés désorientés par la brutalité d'un projet d'entreprise sans but motivant. Le modèle actionnarial a bien eu des effets concrets qui soulèvent effectivement des questions éthiques, morales mais aussi juridiques. Jusqu'où est-il acceptable d'aller au nom de l'utilitarisme et de la recherche effrénée du profit ? Comment y remédier ?

Il est significatif de noter que la RSE est sortie du champ exclusif de l'entreprise pour acquérir au fil du temps une dimension juridique et judiciaire. Sur le plan juridique, une des réponses qui a été imaginée en France notamment est de refonder l'entreprise, comme projet collectif, à partir d'un changement du cadre du droit. La proposition de Blanche Segrestin, d'Armand Hatchuel, de Stéphane Vernac et de Kevin Levillain, à l'origine de la loi Pacte, pour ancrer le projet d'entreprise dans le droit et le protéger contre les appétits d'actionnaires ou de dirigeants peu scrupuleux, a contribué à faire modifier le code civil et à créer un nouveau statut de société, la société à mission, qui permet aux entreprises qui le souhaitent de définir une mission assortie d'engagements et d'indicateurs de mesure qui façon l'objet d'un suivi par un comité de mission distinct du conseil d'administration (Segrestin et al., 2015). Ce nouveau cadre de droit est une

opportunité pour ancrer les engagements RSE dans la mission de l'entreprise. Sur le plan judiciaire, les jugements engageant la responsabilité des entreprises et des dirigeants dans les domaines environnementaux et sociaux se multiplient comme l'illustrent les exemples du *dieselgate* (Aggeri & Saussois, 2017) et du procès France Télécom. Le jugement dans l'affaire France Télécom est à cet égard inédit en France puisqu'il reconnaît la responsabilité des dirigeants dans un harcèlement moral institutionnalisé visant à faire partir par tous les moyens les collaborateurs de l'entreprise (Aggeri et Segrestin, 2020). La dimension « institutionnelle » souligne ici le fait que le harcèlement est une stratégie délibérée, mise en œuvre de façon méthodique dans l'organisation alors que la jurisprudence tendait à considérer le harcèlement moral dans le cadre de relations interindividuelles entre un subordonné et son supérieur. En créant cette nouvelle catégorie, la jurisprudence crée ainsi un nouveau champ de responsabilités sociales des dirigeants. Elle marque également le retour des individus au cœur de l'analyse des organisations et des stratégies d'entreprise.

La variété des formes d'encastrement de la RSE

La tendance à l'uniformisation de la communication et du reporting en matière de RSE ne doit pas faire perdre de vue les dimensions intrinsèquement singulières des démarches de RSE et l'extraordinaire variété des actions et stratégies engagées en pratique. Pour les plus grandes entreprises, cette variété réelle est parfois masquée par la prééminence d'un discours abstrait et désincarné fabriqué par des conseillers en communication. En revanche, elle est beaucoup plus visible dans le cas d'entreprises de taille intermédiaire ou de PME qui ont fait de la RSE l'un des fondements de leur projet d'entreprise (Courrent, 2012). La littérature francophone fourmille ainsi de monographies qui montre les fondements anthropologiques de démarche situées de RSE qui s'ancrent des contextes locaux. Citons-en deux à titre d'exemple qui illustrent la contextualité des démarches de RSE.

Dans le cadre d'une recherche-intervention approfondie, Philippe Schäfer analyse comment Fleury Michon, entreprise familiale installée dans l'Ouest de la France, s'est servie de la RSE comme levier pour formaliser son projet d'entreprise autour d'une stratégie d'ancrage territorial vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses parties prenantes (Schäfer, 2020). Dans une thèse supervisée par Jean-François Chanlat, Hervé Grellier étudie le cas du réseau de coopératives Mondragon au Pays Basque, l'une des dix plus grandes entreprises espagnoles à ce jour, dont les valeurs de responsabilité sociale et de solidarité s'ancrent dans une culture locale historique et locale forte qui se traduisent dans la gouvernance et contribuent à forger une identité organisationnelle originale (Grellier, 2017).

Ces exemples illustrent la thèse de différences irréductibles, souvent méconnues, dans les pratiques de RSE qu'avaient défendu Dirk Matten et Jeremy Moon, auteurs européens, dans un article célèbre paru dans l'*Academy of Management Review* (2008). Ils soulignent que la conception dominante anglo-saxonne de la RSE tend à projeter comme universel un modèle de *RSE explicite* où les entreprises mettent en avant tout une série d'activités et d'engagements peu avancés quand on les compare à ceux d'autres pays, notamment européens. Ils mettent alors en évidence que la compréhension des pratiques et stratégies de RSE sont incompréhensibles si elles ne sont pas remises en perspective dans leur contexte local et institutionnel. Ainsi, en Europe, où le cadre réglementaire est beaucoup étoffé qu'aux Etats-Unis, beaucoup d'actions dans le domaine social et environnemental relèvent d'une *RSE implicite* car les exigences légales ou les normes sociales y sont plus exigeantes qu'aux Etats-Unis. Comprendre ces spécificités culturelles, institutionnelles et anthropologiques suppose, comme le fait Hervé Grellier dans sa thèse, d'analyser les dimensions qui font les spécificités anthropologiques

d'une identité organisationnelle et qui constituent ainsi des ressources pour le déploiement d'une RSE située.

Le rôle des individus dans les projets de RSE

L'attention aux formes d'engagement individuel dans les démarches de RSE et aux effets de la RSE sur les individus est désormais à l'agenda de la littérature à travers le courant dit de la « micro-RSE » (Gond et al., 2017). Celui-ci encourage à dépasser le niveau d'analyse organisationnel, dominant dans la littérature anglo-saxonne, pour s'intéresser précisément à ces dimensions individuelles, notamment psychologiques. Par ailleurs, l'analyse qu'ils proposent met l'accent sur des dimensions désincarnées et objectivables de l'action individuelle, les leviers (*drivers*), l'évaluation et la réponse des individus aux politiques de RSE. Indiquons que ce courant de littérature se fonde exclusivement sur des travaux anglo-saxons et méconnaît les nombreux travaux francophones ou issus d'autres langues qui ont proposé des analyses compréhensives à partir d'études empiriques approfondies, fondées précisément sur l'analyse de la dialectique entre individu et organisation.

A cet égard, les six dimensions que propose Jean-François Chanlat dans ses travaux (le langage, le spatio-temporel, le psychique, les cadres symboliques, la souffrance et le plaisir et la nature) constituent autant de pistes fécondes pour étudier en détail les façons dont les individus construisent un rapport à l'organisation et aux politiques de RSE. Mais une telle analyse nécessite une immersion dans les organisations et un travail anthropologique. Dans un travail de thèse récent à la SNCF, Norélia Voiseux (2020) a mené un tel travail en profondeur. Elle souligne, se fondant sur les travaux d'Howard Becker (1963) sur les entrepreneurs de cause, comment la réactualisation de la stratégie RSE dans cette entreprise publique se fonde, non seulement sur les valeurs de service public de l'entreprise, mais également sur l'engagement personnel de salariés dans des causes sociales ou environnementales qui les motivent et qu'ils souhaitent voir mis à l'agenda de l'entreprise pour donner du sens à leur travail et contribuer à l'émergence de projets collectifs. On retrouve dans cette analyse des points communs avec les travaux de Norbert Alter qui analyse les mécanismes de l'innovation ordinaire dans les grandes organisations bureaucratiques où des individus innovent malgré les pesanteurs qui s'exercent sur eux (Alter, 2001).

Ethique individuelle et collective : trois principes pour fonder un nouvel ethos

Mais l'on trouve également dans la conclusion de *l'individu dans l'organisation* rédigée par Jean-François Chanlat des pistes pour étudier les rapports entre éthique individuelle et collective qui sont au fondement des dynamiques sociales et qui peuvent servir de base à la fondation d'un nouvel ethos. C'est évidemment un point clé pour étudier la RSE dans toute son épaisseur. L'éthique individuelle, explique Jean-François Chanlat, ce sont trois choses : le souci de soi, celui des autres et celui de l'institution. Le souci de soi, ce n'est pas la dérive narcissique observée partout, notamment chez certains dirigeants. C'est un travail de soi à soi dirait Michel Foucault. En cédant la place à l'égotisme, explique-t-il, on évacue du même coup le souci des autres. Le souci de l'institution qui se caractérise par « *la loyauté, l'attachement, l'appartenance, le travail bien fait ne peut se développer que si l'institution a elle-même le souci des personnes.* » (p. 775). De façon symétrique, il désigne par éthique collective, non pas celle de la personne morale mais celle des gens qui la dirigent, et qui devraient avoir un double souci : celui des personnes et celui de la collectivité. Le cadre qu'il propose pour étudier les

rapports entre action individuelle et collective et pur fonder un nouvel ethos doit se fonder sur trois principes : la réciprocité, l'individuation et la solidarité.

Ce cadre fournit des pistes très concrètes pour étudier la RSE en situation : Comment organiser et mettre en œuvre des règles qui encouragent la réciprocité et la solidarité (interne mais aussi les parties prenantes affectées) ? Quels symboles préserver ou activer pour consolider un tel projet ? Quelles preuves les dirigeants du souci des autres et de l'institution donnent-ils à leurs collaborateurs ?

Si l'on prend au sérieux ces propositions, un certain de conséquences logiques en découlent, à commencer par l'idée d'abandonner les méthodes de gestion individualisant la performance qui sont contraires à ces principes. Autre conséquence : repenser la question de la responsabilité des dirigeants. A l'heure où la responsabilité (ou plutôt leur irresponsabilité) de certains dirigeants semble n'avoir plus qu'un lointain rapport avec la responsabilité de l'entreprise (explosion des rémunérations, comportements peu éthiques) ses réflexions sur le souci des autres, de l'institution, sur la réciprocité et la solidarité devraient être méditées et mises en pratique. Tout se passe comme si le comportement du dirigeant ne faisait désormais plus partie de la RSE ; celle-ci étant désormais dévolue aux professionnels de la RSE.

La situation est paradoxale car l'idée des premiers théoriciens du management était de considérer que la responsabilité des dirigeants était première et conditionnait l'engagement de l'organisation. Ainsi, les premiers théoriciens de la fonction administrative et du management, comme Henri Fayol, Chester Barnard ou Peter Drucker ont tous souligné que l'autorité du chef d'entreprise ne pouvait reposer exclusivement sur la quête de performance mais qu'elle exigeait des responsabilités de leur part. Sa légitimité dépend de ses actions responsables à l'égard des salariés et de la société.

Comme le rappelle Howard Bowen (1953) dans son ouvrage *la responsabilité sociale des hommes d'affaires* : « Au vu de leurs grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable que les hommes d'affaire prennent part à ce débat (la responsabilité sociale des hommes d'affaire). Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au dessus de celles de la société ». (notre traduction, p.6). Autrement dit, pour qu'un collectif se sente pleinement engagé dans un projet d'entreprise, il a besoin d'un dirigeant exemplaire.

Armand Hatchuel (2019) rappelle que les principes d'une « bonne gestion » (*bene gesta*) qui combine efficacité et responsabilité, sont encore beaucoup plus anciens et remontent à l'époque romaine. Ils ont été formalisés par Cicéron et ont servi de guide à l'action des empereurs et de l'administration pendant toute la période romaine (Crété, 2018).

Dans la lignée de ces travaux historiques, les analyses développées par Jean-François Chanlat nous rappellent que la RSE ne consiste pas seulement à respecter un certain nombre de critères formels présents dans des référentiels de reporting. Elle doit viser à produire un sens collectif pour l'organisation et les individus qui la composent, à produire des règles et des symboles partagés pour assurer la mobilisation des individus à un nouveau projet collectif.

Conclusion

Même s'il n'a jamais directement écrit sur les questions de RSE, les travaux profondément humanistes de Jean-François Chanlat fournissent un ensemble de pistes très concrètes pour

étudier sur un plan compréhensif la RSE en situation, dans toutes ses dimensions historiques, culturelles, anthropologiques et sociales mais aussi pour comprendre l'articulation des dimensions individuelles et collectives au cœur de ces démarches.

Sur un plan normatif, ses réflexions sur l'éthique individuelle et collective peuvent servir à refonder les principes d'une gestion soucieuse des individus qui permet, en retour, leur engagement dans des projets collectifs porteurs de sens.

Références

Acquier, Aurélien; Aggeri, Franck (2015). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 41(253), p. 387-413.

Aggeri, Franck ; Saussois, Jean-Michel (2017). « La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire. De l'affaire Volkswagen au dieselgate », *Revue française de gestion*, p. 85-102.

Aggeri, F. ; Pezet, E. ; Abrassart, C. ; Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*, Vuibert, 253 p.

Aggeri, Franck ; Segrestin, Blanche (2020). « Quand les juges se saisissent de la performativité du discours managérial », *Revue de droit du travail*, (3), p. 161-165.

Alter, N. (2015). *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Paris.

Becker, H.S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, New York, Free Press.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*, Harper.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société*, La Découverte, Paris.

Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.

Courrent, J. M. (2012). *RSE et développement durable en PME: comprendre pour agir*, De Boeck.

Crété, M., Hatchuel, A., & Weil, B. (2018). "La «gestion» à l'époque romaine: naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective.", *Entreprises et histoire*, p. 161-177.

Djelic, Marie-Laure (2013). « When limited liability was (still) an issue: Mobilization and politics of signification in 19th-century England », *Organization Studies*, 34(5-6), p. 595-621.

Favereau, O. ; Roger, B. (2015). *Penser l'entreprise: Nouvel horizon du politique*. Éditions Parole et silence.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, September 13.

- Gond, Jean-Pascal ; El Akremi, Assaad ; Swaen, Valérie ; Babu, Nishat (2017). « The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review », *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), p. 225-246.
- Grellier, H. (2017). *Les dynamiques de l'identité organisationnelle dans un contexte coopératif: le cas de deux coopératives industrielles appartenant au Groupe Mondragon*, thèse de l'université de Paris Dauphine.
- Hatchuel, Armand (2019). « Exit to the past and voice for the future. Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective », *Revue française de gestion*, 45(285), p. 43-57.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*, Transaction Publishers.
- Jensen, Michael C. ; Meckling, William H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, 3(4), p. 305-360.
- Lazonick, William (2014). « Profits without prosperity », *Harvard Business Review*, 92(9), p. 46-55.
- Matten, Dirk ; Moon, Jeremy (2008). « Implicit and explicit CSR : a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of management Review*, vol. 33, no 2, p.404-424.
- McGuire, J. B. (1963). *Business and Society*, McGraw Hill, New York.
- Porter, Michael E. ; Kramer, Mark R. (2011). « « The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Schafer, P. (2020). *La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Le cas pratique de la norme ISO 26000 chez Fleury Michon*, Presses des mines.
- Segrestin, B. ; Levillain, K. ; Vernac, S. ; Hatchuel, A. (2015) . *La " Société à Objet Social Étendu" : un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des mines.
- Voiseux, N. (2020). *Pour une approche interactionniste de la responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale. Le cas de la SNCF*, thèse de doctorat, université Paris 1.