



**HAL**  
open science

# Redonner du sens au travail : réalité, leurre ou utopie : Etude à travers la mission RSE du salarié

Cécile Robin

► **To cite this version:**

Cécile Robin. Redonner du sens au travail : réalité, leurre ou utopie : Etude à travers la mission RSE du salarié. 2023. hal-04107491

**HAL Id: hal-04107491**

**<https://hal.science/hal-04107491>**

Submitted on 26 May 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## Redonner du sens au travail : réalité, leurre ou utopie : Etude à travers la mission RSE du salarié<sup>1</sup>

Par Cécile Robin, Professeure, Université de Haute-Alsace

Redonner un sens au travail<sup>2</sup>, réinventer le travail<sup>3</sup>, rendre le travail soutenable<sup>4</sup> ou « vivant »<sup>5</sup>...

L'amélioration des conditions de travail qui présidait aux premières conventions adoptées par l'Organisation internationale du travail dès les premiers mois de sa naissance ne semble plus être une préoccupation des travailleurs français ou européens qui aspirent à davantage de bien-être au travail<sup>6</sup> tandis que l'OIT, fidèle à un esprit de justice sociale, invente le concept globalisant de travail décent.

Désormais ravalées au second plan, les conditions d'exécution du travail ont éclipsé une question longtemps méconnue, celle du contenu du travail et plus largement celle de la nature du travail, du travail activité<sup>7</sup>. Qu'est-ce que le travail ? A quoi sert-il ? Pourquoi les humains travaillent-ils ?

L'apparition de nouveaux modes de management autonomisant le travailleur, l'évolution du concept même de société/entreprise<sup>8</sup> « gérée dans son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (C. civ. art. 1833), ou même dotée d'une raison d'être, l'accroissement exponentiel de la RSE/RSO, de multiples facteurs conduisent à réinterroger la notion de travail. L'apparition de nouveaux métiers, chargés de mission RSE<sup>9</sup>, considérés comme

<sup>1</sup> La matière concrète de ce travail résulte des expériences professionnelles de nos étudiant(e)s de master IES 1 et 2 au cours de ces dix dernières années. Les échanges informels que nous avons pu avoir avec eux/elles pendant leur stage ou apprentissage ainsi que la partie de leur expérience analysée dans leur mémoire constituent la base de notre analyse. Qu'ils/elles soient remercié(e)s de leur contribution riche et involontaire...

<sup>2</sup> Alain Supiot, *Le travail n'est pas une marchandise, Contenu et sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Collège de France, 2019.

<sup>3</sup> Dominique Méda, Patricia Vendramin, *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

<sup>4</sup> Le système de travail soutenable ou durable est « un système qui doit être en mesure de reproduire [régénérer] et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise [mobilise] ». « Il combine l'analyse du travail, [la qualité du travail] et la prise en compte de l'individu sans son ensemble, avec ses caractéristiques, son parcours et ses contraintes », Patricia Vendramin, Agnès Parent-Thirion, Redéfinir les conditions de travail en Europe, *Revue internationale de politique de développement*, 11/2019.

<sup>5</sup> Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Quand le travail perd son sens, L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie*, Document d'étude, Dares/CES, août 2021. Lucie Davoine, Dominique Méda, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* 2008, hal-00276220. Estelle M. Morin, Laurent Falque, Marc-Antoine Gradito-Dubord, *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées*, Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam — HEC Montréal, Lille et Montréal, 2020.

Pour une analyse intéressante et synthétique sur la place du travail comme thérapeutique pour la prise en charge du handicap notamment mental, Michel Pietr, Donner un sens au travail, *Empan*, 2004/3, n°55, p.81-87.

<sup>6</sup> Dans une enquête conduite par Audiencia et Jobs that makesens auprès de femmes (81%), actives, ayant entre 25 et 44 ans (principalement), 92% des répondants sont en quête de sens ; ce qui donnerait du sens à leur travail est pour 57% des répondants, « contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale » et pour 53% « se sentir utile », Trouver du sens dépend plus du métier que de l'organisation (autour de 60%), Audiencia, Jobs that makesens, *Mieux comprendre le quête de sens au travail*, Rapport d'étude, 2022.

<sup>7</sup> Axel Honneth, Brève histoire d'un concept capitaliste : le travail, in Didier Fassin (dir.), *La société qui vient*, Seuil, 2022, p.1125-1144.

<sup>8</sup> Le terme entreprise sera conçu dans son sens commun et le terme société dans son sens juridique.

<sup>9</sup> Cette terminologie sera retenue pour désigner les salariés qui conduisent des actions RSE au sein des entreprises. Dans la mesure où notre source de terrain principale est constituée par les mémoires rédigés

producteurs de sens, puisque le travailleur est amené à construire et/ou développer la politique durable de l'entreprise bouscule-t-elle la conception du travail forgée depuis au moins deux siècles ? Ces nouvelles fonctions en lien direct avec la promotion des valeurs de l'entreprise transforment-elles le travail marchandise en un travail activité/œuvre doté de sens ? Le travailleur « libéré » retrouve-t-il une dignité obérée en recouvrant la possibilité de transformer le monde qui l'entoure pour la satisfaction du bien commun<sup>10</sup> ? Ces nouveaux emplois portent-ils l'espoir d'un retour à un travail réellement humain dans l'esprit de l'OIT ?

La conception du travail retenue depuis le 19<sup>ème</sup> siècle se fonde sur un accord/consensus<sup>11</sup> : le travailleur contracte, vend sa force de travail et, en échange, le cadre du travail est réglementé par l'Etat et/ou par les partenaires sociaux, qui tirent du reste leurs pouvoirs de négociation de la volonté de l'Etat. En 1919, l'OIT proclame déjà clairement qu'il est important d'encadrer les conditions d'exécution du travail : salaires, durée du travail, protection de la santé des femmes et des enfants, puis de tous les travailleurs. Le travailleur vend son temps, peu importe ses tâches ; la législation industrielle oublie d'ailleurs l'ouvrier agricole et le travailleur occupé traditionnellement par le biais d'un contrat de louage de services qu'est le domestique ou l'employé des banques, des auberges<sup>12</sup>...

Le travailleur, esprit des Lumières, est apte à contracter à égalité<sup>13</sup> avec celui qui lui fournit le travail et dans l'immense majorité des cas, ses seuls moyens de subsistance. Le productivisme implacable des méthodes fordiste puis tayloriste, la nature industrielle de l'activité saccadée du travailleur ne requièrent du travailleur que la mise à disposition de son corps<sup>14</sup>, de sa main occupée à visser sans fin... Cette déshumanisation de l'activité impose l'élaboration de conditions de travail protectrices de la santé de l'homme, conçu comme une ressource dont l'utilisation doit être optimisée, sans la blesser.

En conséquence, le juriste ne pénètre guère le contenu et le sens du travail. Le contenu du travail, sous réserve de respecter la dignité tant physique que mentale du salarié, échappe à tout contrôle. Des process techniques peuvent exister, des conventions collectives peuvent les fixer mais la question demeure organisationnelle. Héritage de l'entreprise propriété de son fondateur dirigeant, l'organisation relève du pouvoir de direction du chef d'entreprise et des sciences du management.

Au cours des années 1990, les nouvelles théories et techniques de management visent à favoriser l'autonomie d'un ouvrier/travailleur devenu collaborateur<sup>15</sup> : Le travailleur se voit confier un objectif ; il doit conduire une mission. La latitude qui lui est laissée peut alors s'épanouir ; il est question d'autonomisation et de responsabilisation du salarié

---

par nos étudiants au cours de ces dix dernières années, nous préférons le terme de chargé de mission à celui de responsable RSE qui doit être rattaché à la catégorie de cadres, cadres supérieurs. Les offres d'emploi utilisent également cette acception. Cette terminologie inclut également le conseiller ou consultant RSE, le responsable diversité, le compliance officer, le chief happiness officer...

<sup>10</sup> Pour une présentation synthétique et claire des Communs, Judith Rochfeld, in Didier Fassin (dir.), *La société qui vient*, Seuil, 2022, p.941-959.

<sup>11</sup> Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015.

<sup>12</sup> Cyril Wolmark, Le travail, absent du droit du travail ?, *Travailler*, 2016/2, p.155-172. Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, PUF, 2015.

<sup>13</sup> L'article 1781 du Code civil (abrogé en 1868) indique « *Le maître est cru sur son affirmation pour la quotité des gages, pour le paiement du salaire de l'année échue et pour les à comptes donnés pour l'année courante* ». La prétendue égalité entre patron et ouvrier ne constitue qu'un leurre puisque le Code lui-même comporte en germe une inégalité juridique, au-delà de l'inégalité de fait qui apparaîtra rapidement avec le développement de la société industrielle.

<sup>14</sup> Geneviève Pignarre, Corps du travailleur et contrat de travail, RDC 2015, p.975.

<sup>15</sup> Edward Lorenz, Antoine Valeyre, *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, CEE, n°32, juin 2004.

alors que parfois, de façon paradoxale, le contrôle du temps de travail, du circuit professionnel hiérarchique demeure tout aussi tatillon. L'éventuel caractère pervers de cette liberté a déjà été dénoncé et est parfois considéré comme étant la source de stress, de dépressions ou de maladies. Le travailleur se doit de donner le meilleur de lui-même à sa mission ; il ne travaille plus, il est associé, il collabore à l'œuvre de l'entreprise, qui consiste à produire quelque chose, à effectuer un service dans un esprit de performance financière<sup>16</sup>. Il est attendu de lui une disponibilité complète, moins de son corps que de son cerveau, de sa personne dans sa complétude. Le travail, outil principal de constitution des liens sociaux, doit permettre à l'individu de s'épanouir et de progresser<sup>17</sup>. Le questionnement autour du contenu et du sens du travail renaît. Le sens du travail peut-il consister à accroître les cadences, à « bien travailler » afin de venir au soutien d'un capitalisme financier ou à occuper un bullshit job<sup>18</sup> ?

L'émergence progressive d'une interrogation sur le bien-être au travail, notion dont la subjectivité est dénoncée, sur la qualité de vie au travail transformée par l'ANI du 9 décembre 2020 en qualité de vie et conditions de travail (QVCT) offrent, au regard de l'incertitude de son contenu, aux partenaires sociaux la possibilité de réinvestir le contenu du travail et son organisation. Toutefois, les commentateurs s'interrogent sur le caractère novateur de l'accord et de sa transposition dans la loi 2021-1018 du 2 août 2021<sup>19</sup> ; la QVCT peut être appréhendée plus ou moins extensivement et son élargissement au contenu et à la finalité du travail demeure exceptionnelle, sinon inexistante<sup>20</sup>. Echanger sur la qualité de vie au travail, ouvrir à l'espace professionnel des actions de bien-être de la vie personnelle (cours de yoga...) occultent les préoccupations relatives à la qualité, à la réalité et à la finalité du travail.

Négligée en pratique, peu étudiée par les juristes, la notion de travail, question transversale, a été largement appréhendée par les chercheurs en management, en économie, en sociologie, en anthropologie ou en psychologie<sup>21</sup>. L'affectation du travailleur à des missions RSE ne permet-elle pas de rénover le regard sur le travail, de lui redonner sens en poursuivant un objectif durable ?

Toute entreprise, soucieuse de son image et de son développement économique, élabore désormais une politique RSE, qualifiée parfois de politique durable, abritée éventuellement sous le qualificatif plus communément partagé de développement durable. Définie 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...* »<sup>22</sup>, la RSE constitue le versant vertueux du capitalisme. Cette politique, voire même cette stratégie RSE, issue initialement du

<sup>16</sup> José Angel Caldéron, Refuser l'incantation de la valeur travail, *Les Mondes du travail*, n°5, 2008, p.1-8.

<sup>17</sup> Dominique Méda, *Le travail, Une valeur en voie de disparition ?*, Champs Essais, Flammarion, 2021.

<sup>18</sup> David Graeber, *Bullshit jobs*, LLL, 2019. L'auteur décrit clairement les troubles causés aux travailleurs occupés à des « jobs à la con ».

<sup>19</sup> Franck Héas, Un ANI sur la santé au travail, pour quoi faire ?, *Dr. soc.* 2021, 253 ; Valérie Lacoste-Mary, Finalement, il n'y a pas loin de la coupe aux lèvres, *Dr. soc.* 2021, p.924.

<sup>20</sup> Franck Héas, *Les mutations du droit de la santé au travail et la négociation collective : l'exemple de la qualité de vie au travail*, Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi et du travail, n° 109, juillet 2021, p.83-. L'auteur a étudié 200 accords collectifs QVT : il relève leur grande diversité et « *plutôt une faiblesse dans le contenu qualitatif des négociations* ». Pour un investissement de la notion par les juristes, Patrice Adam, Qualité de vie au travail : la part des juristes, *Rev. dr. trav.* 2017, p.476.

<sup>21</sup> Voir l'ensemble des références non exhaustives citées dans cet article. Parmi les juristes contemporains, le Professeur Alain Supiot est sans doute le plus illustre.

<sup>22</sup> Cette définition donnée dans l'ISO26000 se poursuit ainsi : « *qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.* »

vocable et de la volonté managériales, abritée dans un ou des codes de conduite, constitue une réponse aux effets destructeurs du capitalisme en terme de justice sociale ou de protection de notre écoumène. L'entreprise privée, organisation productrice « *est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » (C. civ. art. 1833) ; les statuts de la société civile ou commerciale peuvent même « *préciser une raison d'être constituée des principes dont la société se dote* » (C. civ. art. 1835). L'entreprise, poussée par des revendications sociétales multiples, adopte des valeurs<sup>23</sup>, guides d'un développement économique responsable ; elle s'implique, s'insère dans la construction d'un bien-être commun. La nouvelle gouvernance de l'entreprise donne du sens à l'action économique, comme elle autonomise et responsabilise le travailleur, investi dans ces missions attrayantes.

La reconfiguration de la direction des ressources humaines en une gouvernance transforme la relation de travail d'une relation de subordination exécutive d'ordres hiérarchiques à une relation d'allégeance offrant à un salarié-collaborateur une autonomie responsabilisatrice. Le salarié effectue les missions confiées en étant affranchi de la tutelle hiérarchique du quotidien ; comme le vassal dans les structures de féodalité, il exécute son travail et rend compte en fin de période/année/mission<sup>24</sup>. Libre<sup>25</sup>, le travailleur affecté à la conception et la mise en œuvre de missions concrètes RSE se trouve entraîné dans ce projet sociétal d'entreprise : travail utile à la sauvegarde de l'humanité qui lui en est reconnaissante, travail soutenable et soucieux des impacts de ses décisions, innovant, travail créateur et source de décision, transversal à la confluence des départements et de l'entreprise et des partenariats extérieurs, impliquant la personne et les émotions... Son travail trouve sens<sup>26</sup>.

Cette convergence de sens rend-elle l'entreprise durable, soutenable davantage à l'écoute du salarié qui se voit confier la mission de construire une part de la politique développement durable/RSE de la société qui l'emploie ? La mission RSE rend-elle le

---

<sup>23</sup> Pour H. R. Bowen, dans son ouvrage *Social responsibility of the business man* (1953), « *la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société* » (cité par Yvon Pesqueux. *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la " vieille " RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020*. Doctorat. France. 2020. halshs-02543029). Désormais, ce sont les entreprises qui déterminent les valeurs qui leur semblent les mieux adaptées à la défense, la promotion de leur activité economicofinancière. Ce travail conduit à une réflexion plus profonde sur les choix de société qui doivent être effectués quant à la place de l'entreprise dans la société. La question que posait le Professeur Michel Capron en 2013 demeure d'actualité en dépit du développement du droit de la compliance, *La RSE : un danger ou un atout pour la démocratie ? in Corinne Gendron et al., Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Armand Colin, 2013, p.123-134.

<sup>24</sup> Sur le mécanisme de l'allégeance en cours en droit du travail, notamment, Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, préc., p.229, 266. Pour une analyse de la féodalité managériale, David Graeber, préc., p.268.

<sup>25</sup> Alain Supiot, « *A la fiction du travail marchandise, la nouvelle économie du contrat de travail substitue ainsi progressivement la figure du travailleur libre* », idem, p.277.

<sup>26</sup> « *Un travail qui a du sens a les caractéristiques suivantes : il est utile aux autres ou à la société, est fait d'une façon responsable en tenant compte des effets tant de son exécution que des produits et services eux-mêmes, offre aux employés des occasions d'apprendre et de se développer, permet des relations interpersonnelles de qualité et, finalement, permet aux employés d'exercer leur jugement et leur créativité dans la résolution de problèmes et de participer à la prise de décision qui concerne leur travail* », Diane Girard, *Conflit de valeurs et souffrance au travail, Ethique publique*, vol. 11, n°2, 2009, p.129, n°29. Cette définition occulte un aspect qui est l'insertion dans l'organisation : le travail est doté de sens lorsque le travailleur perçoit la finalité de son travail au sein de l'activité de l'organisation dont il épouse les objectifs. Pour une perspective psychologique, Caroline Arnoud-Nicolas, *Développer le sens du travail pour éviter les crises professionnelles*, *Le journal des psychologues*, 2018/2, p.30-34. L'auteure cite les travaux d'Estelle Morin, qui a « *pu mettre en lumière les six caractéristiques du travail donnant du sens, à savoir la rectitude morale, les occasions d'apprendre et de se développer, l'autonomie au travail, les relations au travail, l'utilité du travail et la reconnaissance au travail* ».

travail réellement humain au sens voulu par l'OIT ou ne renforce-t-elle pas, en s'inscrivant dans l'acmé des techniques évolutives de management (management par les objectifs, lean management, organisation apprenante...), l'allégeance du travailleur demeuré subordonné ?

Nouvelles méthodes de management, tâches innovantes au service du bien commun confiées au salarié, le travailleur, libéré des sujétions fordistes, autonome, utile, demeure de droit et de fait lié à son employeur par un lien de subordination ; s'il ne choisit toujours pas sa mission, il a été sélectionné pour ses qualités personnelles à s'investir dans une tâche valorisante. Le chargé de mission RSE, personnage autonome, occupé à des missions de promotion et de défense de valeurs sociétales ne serait-il pas le travailleur aux occupations idéales chargé d'un « travail réellement humain », au sens de l'OIT ? (I) Cependant, le chargé de mission RSE, promoteur du bien commun, ne se trouve-t-il pas placé dans une situation d'allégeance, d'aliénation plus intense que celle de ses collègues affectés à des tâches plus classiques ? Il lui est demandé de faire allégeance, d'intégrer même les valeurs de la société qui l'emploie. Apparemment libre, réellement subordonné comme tout salarié, préprogrammé, choisi à raison de ses sensibilités personnelles, soumis aux exigences de la performance économique, le chargé de mission RSE ne risque pas le broyage physique mais le broyage psychique et moral, l'atteinte à sa dignité, son intégrité d'être humain (II).

### **I - Un travailleur libre, pilier de la politique de défense du bien commun de son entreprise**

Le chargé de mission RSE exerce une activité gratifiante : il construit des actions de défense du bien commun, il met en œuvre des valeurs universelles de protection de l'environnement et de défense de l'humain. Le contenu de son travail est incontestablement valorisant sur un plan humain et engendre une reconnaissance, à son égard, d'autant plus qu'il ressort d'un management par objectifs ou par missions, ce qui l'érige en travailleur libre, ou à tout le moins autonome de sa hiérarchie (A). L'assise de cette image du travailleur libre repose sur la confiance de la direction de l'entreprise qui lui donne les outils non matériels à la réussite de sa mission : ce travailleur, charnière de la politique durable transversale de l'entreprise doit être légitime ; la direction doit lui attribuer l'autorité nécessaire à l'accomplissement d'une mission valorisante pour l'individu mais déstabilisante pour la collectivité de travail (B).

### **A - Un travailleur libre engagé dans un travail utile au bien commun**

Le chargé de mission RSE se voit confier des actions incontestablement valorisantes de défense de l'humanité, du bien commun. Il est chargé de favoriser le bien-être de ses collègues, par le biais de ce qu'une entreprise qualifie d'extras visant à améliorer le cadre direct du travail (télétravail, voitures ou téléphones de fonctions, flexibilité des horaires), d'aménager l'espace environnement de travail (salles de détente voire de loisirs), de simplifier la vie extra professionnelle des collègues afin de les rendre plus disponibles (services de conciergerie, crèches), voire même d'organiser une vie extra professionnelle (chorale en entreprise, coaching, yoga)..., d'agir aux bénéfices de catégories sociales en difficultés en favorisant par diverses voies l'accessibilité numérique des clients, des populations voisines de l'entreprise, d'installer un partenariat de bénévolat de compétences destiné à venir en aide à des associations souvent en manque de bénévoles, de réfléchir dans une perspective d'analyse en cycle de vie à l'organisation d'événements durables dans la mode, de construire un parcours d'économie circulaire dans la construction et la déconstruction d'une grande surface, de

faciliter la prise en considération des clients peu solvables par une entreprise d'accès à une ressource indispensable (eau, gaz, électricité), d'étudier les voies de l'écoconception du papier pour la presse écrite (alors que la presse se veut aujourd'hui dématérialisée, ce qui ne séduit pas toujours le consommateur), de remplacer le gobelet en plastique par un gobelet personnel dans une grande entreprise.....

Ces missions concrètes humanisent le travail : l'article III(b) de la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944 proclame que les travailleurs doivent être employés « *à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun* ».

### 1° - « Une occupation dans laquelle le travailleur a la satisfaction de donner toute la mesure de son habileté et de ses connaissances »

Chargé d'atteindre des objectifs précis, spécifiques, à exécuter dans des délais déterminés, dans le cadre d'un projet de développement durable, le chargé de mission RSE est un travailleur intellectuel, un knowledge worker, travailleur de la connaissance, du savoir, géré par objectifs. Le management par objectifs constitue désormais le mode de fonctionnement scientifiquement privilégié, des entreprises<sup>27</sup>. Le chargé de mission RSE opère par l'exécution de missions, d'actions RSE spécifiques qu'il est chargé de construire et/ou de piloter. Le cadre de son intervention peut être plus ou moins précis mais dans un recrutement à durée indéterminée, il est évident qu'il opérera sur de multiples actions concrètes. Son profil est générique, comme le révèle la consultation des offres d'emploi, indiquant que le salarié sera chargé de développer la politique durable de la société. L'offre d'emploi précise le cadre du travail, le rattachement à un département spécifique RSE ou au service GRH, ou au service qualité... selon l'organigramme de la société, le contenu de la mission est fixé de manière très générale : participer à la définition de la stratégie RSE (parfois le domaine environnemental est précisé), piloter et animer les plans d'actions, effectuer une évaluation et/ou un reporting des actions conduites, assurer une veille réglementaire, sensibiliser les collaborateurs. Les objectifs concrets seront fixés assez logiquement au fur et à mesure. Comme le note un auteur, l'objectif est le but rendu opérationnel, la cible à atteindre dans un esprit de performance et ce but est fluctuant, il ne peut pas être permanent<sup>28</sup> (voir *infra* sur les compétences/aptitudes requises).

Sur le plan juridique, le management par objectifs se traduit par une incertitude du contenu du travail dont la détermination relève du pouvoir de direction du chef d'entreprise qui ne pourra pas reprocher au salarié l'absence de résultats dès lors que les objectifs portés à sa connaissance sont « raisonnables et compatibles avec le marché » et que le salarié est apte de par sa formation et les moyens qui lui sont conférés à les atteindre<sup>29</sup>. Dans une grande entreprise, le chargé de mission RSE piloté par un responsable, exécute des missions aux objectifs clairs et précis. Il en va parfois différemment dans une petite structure dans laquelle le déploiement de la politique RSE peut être laissé à la liberté totale du chargé de mission : il devra à la fois dégager les valeurs de la société et imaginer puis déployer les actions propres à illustrer au mieux ces valeurs. Ainsi, nos étudiants employés dans des agences de travail temporaire, ont souvent été invités, parallèlement aux missions principales de recrutement qui

<sup>27</sup> Pour une approche simplifiée du management par objectifs, Renaud de Harlez, *Le management par objectifs de Peter Drucker, Comment fixer des objectifs pour booster la productivité ?*, Gestion et marketing n°18, 50 minutes, 2014. Salima Benhamou, *Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, France Stratégie, 2017.

<sup>28</sup> Eric Delavallée, préc., p.84.

<sup>29</sup> Philippe Waquet, Les objectifs, *Droit social* 2001, p.120 ; Jean Mouly, Jean Savatier, Droit disciplinaire, *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, n°49 et suivants. Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, préc., p.274 et suivantes.

fondaient leur engagement à mettre en œuvre les connaissances acquises dans la préparation de leur diplôme. La méconnaissance des autres salariés, de la direction de l'agence empêchait la communication de toute directive ; leur seul secours résidait alors dans l'éventuel code de déontologie mis en place (parfois difficile d'accès) par le réseau d'entreprise. De même l'une de nos étudiantes, recrutée afin de « remettre de l'ordre » dans la gestion des ressources humaines d'une petite entreprise d'une cinquantaine de salariés, condamnée pour non respect de la réglementation du travail et de la sécurité sociale, a profité de cette mission très légale pour développer quelques actions de bien-être des salariés : rédaction de contrats de travail (non obligatoires mais très utiles pour les salariés), établissements de fiches de postes, réorganisation des EPI, mise en place d'une complémentaire santé (alors non obligatoire) qui proposait aux salariés des séances de massages et de yoga (qui lui semblaient utiles en raison de la pénibilité des postes)<sup>30</sup>...

L'enjeu de la définition préalable des objectifs réside dans la possibilité pour l'employeur de sanctionner le salarié qui n'aurait pas atteint les objectifs. En l'occurrence, l'évaluation des résultats atteints repose sur des indicateurs, dont les spécialistes du reporting ou de l'audit n'hésitent pas à exposer l'approximation et la difficulté à rendre compte du réel (voir *infra*)<sup>31</sup>.

Le travailleur, chargé de mission RSE, est libre, autonome. Il est davantage *homo faber* qu'*animal laborans*. « Le travail [est] réellement humain, c'est-à-dire donne[r] à l'*homo faber* la possibilité de mettre une part de ce qu'il est dans ce qu'il fait, de donner corps à ses pensées, de faire advenir hors de lui ce qu'il a d'abord conçu en lui »<sup>32</sup>. L'*homo faber* est maître de soi et de ses actes ; il fait œuvre en utilisant son intelligence ; il construit le monde à travers les outils qu'utilisera l'*animal laborans* pour soulager les labeurs de son processus vital<sup>33</sup>. Le chargé de mission échafaude les outils de mise en œuvre de valeurs universalisantes qui serviront à ses collègues à soulager l'humain et la nature, des processus productifs de croissance.

## 2° « Une occupation qui contribue le mieux au bien-être commun »

Ces missions concrètes s'insèrent dans des objectifs plus vastes, qui dépassent le cadre étroit performant de la société/entreprise. Il est chargé de mettre en œuvre, de traduire en actions la raison d'être sociale et environnementale de l'entreprise. « *La raison d'être est le motif, la raison pour laquelle la société est constituée. Elle détermine le sens de la gestion de la société et en définit l'identité et la vocation* »<sup>34</sup>. L'entreprise ne se définit plus par ce qu'elle fait, ce qu'elle fabrique mais par ce « pourquoi elle le fait ». Le pourquoi révèle les valeurs fondamentales de l'entreprise, valeurs qui constituent le fil directeur de la gouvernance de la société et même souvent du réseau de sociétés dans lequel elle est enserrée. Le chargé de mission RSE doit défendre l'humanité, protéger l'environnement, construire, comme le colibri, des actions concrètes destinées à donner sens à l'activité économique de l'entreprise. Il devient à la fois un serviteur indispensable à une entreprise dont la performance extra financière est évaluée par les nombres mais aussi par les partenaires, les consommateurs ou les investisseurs et un

<sup>30</sup> La RSE vise l'amélioration continue ; en l'occurrence, le point de départ était très éloigné. A l'issue de son stage, l'étudiante est restée dans l'entreprise...

<sup>31</sup> Sur la difficulté d'évaluer la valeur créée par une entreprise à travers la comptabilité, Swann Bommier, Cécile Renouard, *L'entreprise comme commun, Au-delà de la RSE*, Ed. Charles Léopold Meyer, 2018, p.51 et suivantes.

<sup>32</sup> Alain Supiot (dir.), *Le travail au XXIe siècle, Livre du centenaire de l'OIT*, les Ed. de l'Atelier, 2019, p.41.

<sup>33</sup> Hannah Arendt, *L'humaine condition, Condition de l'homme moderne*, Quarto Gallimard, 2012, p.177.

<sup>34</sup> Assemblée nationale, *Etude d'impact, Projet de loi relatif la croissance et la transformation des entreprises* (PACTE), 18 juin 2018, article 61 relatif à l'objet social des entreprises.



serviteur de l'humain et des écosystèmes. Le travailleur contribue au bien-être de l'humanité, dans l'esprit de Philadelphie<sup>35</sup>.

Le salarié est responsable seul de l'objectif à atteindre et cet objectif sociétal n'est pas anodin. Il suscite un engagement total et personnel du salarié autour de valeurs universalisables. Dans l'esprit d'allégeance, le salarié fait sienne les valeurs de l'entreprise, cherche et construit âprement des modalités de mises en œuvre acceptables. Il est vite persuadé qu'il fait œuvre, œuvre de bien commun. Il effectue un travail rendu nécessaire non pour pourvoir aux besoins premiers de la vie mais pour sauvegarder l'humain.

Par exemple, une étudiante a travaillé sur l'insertion des personnes sortantes de prison à travers des partenariats conduits par son entreprise avec des associations ; son implication personnelle est vite devenue totale, ces détenus qu'elle ne connaissait pas faisaient partie de sa vie ; il lui fallait trouver les meilleurs moyens pour les accompagner et les aider, pour parvenir à leur recrutement dans l'entreprise dans laquelle elle travaillait. Très vite, vie professionnelle et vie personnelle, voire intime se mêlent.

Une autre étudiante devait contacter des petits producteurs locaux afin de les inciter à rejoindre un entrepôt de vente en gros à des professionnels (restaurateurs, détaillants...). Elle devait identifier librement, choisir les petits producteurs. Cette mission suppose l'établissement de liens professionnels/personnels avec les destinataires. Il en résulte encore une implication intense de la chargée de mission RSE, qui amène avec elle, même en dehors du cadre du travail, les liens d'humanité qu'elle a créés et les attentes des petits producteurs sceptiques, qu'elle doit convaincre de l'utilité pour eux de participer à une meilleure diffusion de la production locale, naturelle (pas nécessairement bio), auprès des consommateurs locaux.

L'imbrication des objectifs, sociétaux/entrepreneuriaux et sociétaux/universaux favorise un double enracinement du travailleur au cœur de son entreprise et au centre des interrogations sociétales.

Le chargé de mission vit une expérience de libération dans le travail<sup>36</sup>. Selon Simone Weil, qui conduit son raisonnement sur le travail manuel du « professionnel hautement spécialisé ayant à faire preuve assez souvent d'ingéniosité et d'initiative », responsable de sa production, le travailleur vit de multiples déracinements<sup>37</sup> dont celui de la rupture entre « son effort » et le « résultat de son effort », une scission entre la pensée et l'accomplissement du travail<sup>38</sup>. L'enracinement suppose le rétablissement d'une

---

<sup>35</sup> En référence à l'ouvrage du Professeur Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie, La justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010

<sup>36</sup> Situation non incompatible avec le fait de travailler par utilité, pour un salaire. Pour une comparaison éclairante entre les conceptions de Simone Weil et André Gorz, Robert Chenavier, *De Simone Weil à André Gorz : travail ou non travail ?* in A. Supiot (dir.), *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, Collège de France, 2019, p.109-130.

<sup>37</sup> « En résumé, la suppression de la condition prolétarienne, qui est définie avant tout par le déracinement, se ramène à la tâche de constituer une production industrielle et une culture de l'esprit où les ouvriers soient et se sentent chez eux », Simone Weil, *L'enracinement, Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, Gallimard, 1949, (p.54).

<sup>38</sup> Simone Weil, op. cit., p.68 « La tâche de l'école populaire est de donner au travail davantage de dignité en y infusant de la pensée, et non pas de faire du travailleur une chose à compartiments qui tantôt travaille et tantôt pense. Bien entendu, un paysan qui sème doit être attentif à répandre le grain comme il faut, et non à se souvenir de leçons apprises à l'école. Mais l'objet de l'attention n'est pas tout le contenu de la pensée. Une jeune femme heureuse, enceinte pour la première fois, qui coud une layette, pense à coudre comme il faut. Mais elle n'oublie pas un instant l'enfant qu'elle porte en elle. Au même moment, quelque part dans un atelier de prison, une condamnée coud en pensant aussi à coudre comme il faut, car elle craint d'être punie. On pourrait imaginer que les deux femmes font au même instant le même ouvrage, et ont l'attention occupée par

corrélation entre la pensée, le sentiment et l'action. Le chargé de mission RSE occupe une fonction centrale dans le fonctionnement de l'entreprise ; il doit découvrir des stratégies permettant de rendre soutenable le fonctionnement des cœurs de métiers de l'entreprise, activités de production, de vente, d'achats, de services... Sa mission lui impose d'appréhender les stratégies économiques de ces services afin de les rendre respectueuses des valeurs de l'entreprise, empruntées à des objectifs universels des Nations-Unies. Il est enraciné au cœur de l'entreprise dans une mission qui mêle réflexion et action. Il pense avec son âme (voir *infra* la question du recrutement) l'action innovante à construire. Utilité économique, utilité sociale et épanouissement personnel se confondent pour restaurer « la dignité et le bien-être moral de l'ouvrier » ; « le travailleur n'est pas une chose à compartiments qui tantôt travaille, tantôt pense ». Le travail doit être pensé dans son rapport à l'homme et non dans son rapport productif d'une chose. Il retrouve l'intelligence du travail qui fait de lui un homme libre<sup>39</sup> et non servile.

Et, en même temps, le chargé de mission RSE poursuit une œuvre commune bienfaitrice en enrobant les activités économiques de l'entreprise dans des perspectives sociales et environnementales. Le développement durable demeure de la croissance mais une croissance prenant en compte ses potentielles incidences négatives. Il est ainsi, par le biais du travail et au-delà du travail, enraciné au cœur de la société « pour faire face aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés » « pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable » (Objectifs du développement durable). Il s'inscrit dans le monde et y imprime sa marque<sup>40</sup>.

## **B - Un travailleur libre responsabilisé à l'autorité incertaine**

Le chargé de mission RSE est un salarié autonome et responsabilisé par l'encouragement à l'initiative et à l'innovation<sup>41</sup>. Il répond de la réussite de l'action concrète qu'il mène, retirer les gobelets en plastique, restaurer la biodiversité après l'implantation d'une grande surface, et indirectement de l'objectif qui préside à cette action concrète : préserver la nature. Cette responsabilisation, destinée à débrider d'éventuelles contraintes internes d'action, n'aboutit pas à une responsabilité juridique d'imputation classique, sous réserve de la faute lourde du salarié ; juridiquement, le salarié ne pourra que rendre des comptes de l'exécution correcte de la mission confiée par le biais d'une évaluation individuelle (voir *infra*), dont les incidences éventuelles sur sa carrière ne sont pas négligeables. Le salarié répond corrélativement de la maîtrise du risque RSE dont l'élimination ou tout au moins l'encadrement lui avait été confié ; la non atteinte de l'objectif global, enjeu sociétal pour l'entreprise lui sera imputé ; le chargé de mission RSE porte symboliquement et mentalement un poids plus lourd que celui du simple échec du retrait du gobelet en plastique ; il est impliqué dans la non

---

*la même difficulté technique. Il n'y en a pas moins un abîme de différence entre l'un et l'autre travail. Tout le problème social consiste à faire passer les travailleurs de l'une à l'autre de ces deux situations. »*

<sup>39</sup> « La liberté véritable ne se définit pas par un rapport entre le désir et la satisfaction, mais par un rapport entre la pensée et l'action : serait tout à fait libre l'homme dont toutes les actions procéderaient d'un jugement préalable concernant la fin qu'il se propose et l'enchaînement des moyens propres à amener cette fin », Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Les Classiques des sciences sociales, Uqac, 1934, p.59.

<sup>40</sup> Isabelle Vacarie, Repenser la condition juridique des travailleurs dans une économie « disruptive », n°15 in *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, Collège de France, 2019 ; Simone Weil, idem, p.60 et 77.

<sup>41</sup> Michel Lallement, Bénédicte Zimmermann, Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité, *Sociologie du travail*, vol. 61, n°2, 2019. Pour le développement des organisations apprenantes, Salima Benhamou, Edward Lorenz, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, France Stratégie, 2020.

diminution/disparition d'un risque identifié dans la stratégie de l'entreprise comme prioritaire. Il porte indirectement la responsabilité sociale de l'entreprise dans sa mission sociétale de verdissement de l'économie capitaliste. Il est indirectement chargé d'absorber, individuellement, personnellement, les nouveaux risques sociétaux, révélés avec le développement de la RSE ; il se trouve au cœur du passage d'une responsabilité collective de l'entreprise, d'une socialisation des risques de l'entreprise, à une responsabilisation individuelle<sup>42</sup>.

La pression est d'autant plus étendue, que le salarié affecté à des missions RSE est souvent seul. Désormais, les grandes entreprises constituent des départements RSE ou services développement durable : elles sont dotées de la capacité financière nécessaire à la fois pour financer les actions requises d'un réinvestissement des incidences sociétales de leur développement économique et pour affecter des salariés à ces tâches apparemment non productives. L'autonomie de ce service assure le déploiement d'une action durable englobante dans l'entreprise. Les entreprises de plus petites dimensions n'ont parfois ni les facilités financières, ni la volonté de créer une structure autonome : la nature du poste occupé par le salarié chargé de mission RSE en complément de ses fonctions principales influe nécessairement sur les orientations de la politique RSE qu'il conduit. Sans négliger les sensibilités personnelles qui expliquent l'orientation dans la gestion des ressources humaines plutôt que dans un service sécurité ou qualité, le salarié déploie son action dans le domaine qui lui est le plus familier et dans lequel il peut agir sans solliciter des collègues souvent revêches.

Il s'agit là d'un point sensible de la mission RSE : le salarié est autonome, responsable mais ne dispose pas nécessairement de l'autorité nécessaire à sa réussite. L'intérêt mais également la difficulté de la mission du salarié réside dans sa transversalité : le responsable RSE est perçu comme « non productif », « affecté à des tâches secondaires », voire gadgets<sup>43</sup>, « perturbant même le jeu normal et répétitif du fonctionnement des services utiles ». Il est, pour ses collègues, un grain de sable dans le rouage de la routine professionnelle.

L'efficacité de l'action du département RSE repose sur la nécessité de bien connaître les processus de fonctionnement des autres services<sup>44</sup>, ce qui impose au salarié RSE

---

<sup>42</sup> Michel Lallement, Bénédicte Zimmermann, préc. ; Nicole Maggi-Germain, Socialisation du risque économique et redistribution des responsabilités, *Sociologie du travail*, vol.61, n°2, 2019.

<sup>43</sup> Dans une entreprise (année 2017-2018), la politique de bien-être au travail consistait pour l'employeur à demander à son service des ressources humaines à mettre en place des « extras ». Le terme utilisé montre le caractère extérieur de cette politique au regard du « cœur » de métier du service des ressources humaines. Les « extras » peuvent consister en l'octroi des derniers outils numériques (ordinateurs, téléphones, véhicules), des mesures favorisant la conciliation vie personnelle/vie professionnelle (télétravail avant la pandémie, aménagement des horaires), l'aménagement d'un environnement de travail plus inclusif (salles de pause, de sports, de loisirs, conférences), l'accroissement des services extérieurs par le biais du soutien à l'ancien comité d'entreprise...

<sup>44</sup> Un parallèle doit nécessairement être établi avec l'élaboration d'une cartographie des risques, telle qu'elle est prévue par la loi Sapin 2 dans le domaine de la corruption et par la loi du 27 mars 2017 imposant l'établissement d'un plan de vigilance . La cartographie, outil essentiel de la compliance, vise à identifier, analyser et hiérarchiser les risques dans toutes les structures « dépendant » de la société tenue de mettre en place la cartographie. La loi rend obligatoire la cartographie des risques pour certaines grandes sociétés, qui doivent l'étendre à leurs filiales ou sous-traitants et, en pratique, des entreprises non soumises à cette obligation, choisissent de construire, au moins partiellement, cette cartographie. Le chargé de mission RSE/compliance (les grandes entreprises disposent aujourd'hui d'un département compliance) est conduit de droit, ou de fait, à interroger ses collègues des autres départements sur les risques encourus, à leur demander d'élaborer une cartographie et une évaluation de l'intensité des risques dans leur département (voire par sous-départements, selon l'organisation de la société) ; ces risques doivent être analysés dans la globalité de la structure, entreprise incluant société mère et sociétés contrôlées et même les partenaires commerciaux « avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie » (le cadre est celui de la société donneuse d'ordres) . Le rôle de la norme, lorsque la loi l'impose,

d'organiser régulièrement des réunions avec ses collègues et ainsi de leur ajouter du travail pour des actions considérées souvent comme superfétatoires et peu sérieuses. Le salarié doit justifier son existence, convaincre ses collègues : si, sur un plan individuel, chacun conviendra sans doute qu'il est respectueux de la nature de limiter sa consommation énergétique au travail, il devient plus délicat de demander de venir travailler en vélo, d'éteindre l'ordinateur dont personne ne se sert ou de laver son gobelet. Ces exemples concernent des actions simples qui n'altèrent pas les processus de production : lorsqu'il s'agit de remodeler le fonctionnement d'un service pour des raisons de protection sociale ou pour protéger l'environnement, modifier les espèces à introduire afin de protéger la biodiversité et d'instaurer un drainage efficace, la capacité de persuasion du salarié RSE doit être étendue.

La sensibilisation et la formation des collègues aux enjeux du développement durable est un point focal de la grande majorité des mémoires des étudiants. Le salarié RSE est seul et souvent « contre tous ». Il doit dans un premier temps investir des services qu'il ne connaît pas et s'enquérir de leur fonctionnement et des améliorations envisageables dans un esprit durable. Cette immixtion est souvent mal perçue : elle peut sembler menaçante, destinée à opérer un contrôle masqué, dont les finalités sont obscures, par un agent ignorant envoyé par le chef d'entreprise. Le responsable du service peut se sentir dévalorisé<sup>45</sup>, son management et son action étant jugés, évalués, critiqués par un nouveau venu qui ne dispose pas de ses connaissances sur le fonctionnement de son service, qui s'insère dans sa zone de compétences<sup>46</sup>, et la méfiance s'accroît lorsque les salariés s'aperçoivent que le chargé de mission RSE vise à faire évoluer, à modifier leurs repères. L'acquisition d'une bonne connaissance de chacun des services et surtout leurs soutiens collaboratifs, si cela est possible, doit permettre de dégager des actions dont la transversalité est souvent indispensable à l'efficacité. Tout en expliquant l'intérêt et l'utilité de la ou des action(s) qu'il se propose de déployer, le chargé de mission RSE se doit de sensibiliser globalement ses collègues au développement durable, aux valeurs de l'entreprise. La tâche est vaste et repose sur la construction d'un dialogue inhabituel, horizontal sur le contenu du travail.

Cette sensibilisation n'affecte pas uniquement les procédés de fabrication, elle touche la culture d'entreprise comme l'identité de chacun. Agir durablement repose sur un état d'esprit, sur une prise de conscience et sur une volonté d'en tirer les conséquences dans sa vie professionnelle mais surtout dans sa vie personnelle. Le chargé de mission RSE qui a intégré en lui les valeurs de l'entreprise doit conduire ses collègues sur la même voie. Ce brouillage entre vie professionnelle et vie personnelle suscitera sans doute des résistances. Le versant, involontairement, moralisateur de l'action de ces services est souvent mal perçu<sup>47</sup>.

---

est alors important pour faire accepter la mission intrusive du chargé de compliance ; il en va différemment pour le chargé de mission RSE. Pour une étude pratique, William Feugère, *La compliance en pratique, cartographier les risques*, Ed. législatives, 2020, notamment p.42 et suivantes pour l'étape 1 : Clarifier les rôles. Nicolas Guillaume relève la nécessité de la mobilisation des acteurs autour de l'importance de la cartographie des risques, des centaines d'entretiens « pouvant être nécessaires pour les cartographies les plus opérationnelles » (p.68) (Nicola Guillaume, Cartographie des risques de compliance ; premiers aperçus des enjeux, des limites et des bonnes pratiques, in M.A. Frison-Roche (dir.), *Les outils de la compliance*, Dalloz, 2021, p.63-69).

<sup>45</sup> En France, la part de l'honneur dans l'accomplissement du travail et dans le management des équipes ne doit pas être négligé, Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

<sup>46</sup> Ce qui peut correspondre à ce que le sociologue Michel Crozier qualifie de zones d'incertitudes, zones qui sont source de pouvoir, cité par Eric Delavallée, La direction par les objectifs, et après ?, *L'Expansion Management Revue*, 2005/2, p.83-91, (p.89).

<sup>47</sup> Pour une analyse éclairante du travail des lobbyistes d'une multinationale industrielle du secteur agroalimentaire auprès des instances européennes, Armèle Cloteau, Le lobbying ou l'emballage vertueux

Un étudiant qui a travaillé sur le remplacement du gobelet plastique par une tasse personnalisée lavable dans une grande entreprise, changement modeste, s'est heurté à l'agacement de certains collègues, même compréhensifs face à la nécessité de la suppression du plastique, et son équipe a dû renoncer temporairement à imposer la tasse lavable lors de l'accueil de visiteurs (au début de l'épidémie de Covid 19, il est vrai).

Responsabilité sans autorité rend la mission transversale ardue. Le soutien effectif et direct de la direction est primordial pour permettre une acceptation de l'évolution des mentalités que nécessite la construction d'une politique RSE concrète. Le fonctionnement hiérarchique des entreprises et la place extérieure du chargé de mission, qui relève dans l'organigramme de l'entreprise d'un autre service (service RSE ou autre service support) le rendent illégitime à requérir la coopération de ses collègues. Il n'a ni le pouvoir de donner des ordres, ni l'autorité qui lui conférerait une légitimité d'action. Ecartelé entre l'utilité sociale de sa mission et l'absence d'écoute de ses collègues, le chargé de mission est parfois dans une situation délicate. A défaut d'une conception différente de l'organisation stratifiée de l'entreprise, l'implication directe, personnelle, de la direction qui se doit d'ailleurs préalablement d'impulser la politique RSE, constitue la base de l'effectivité de l'action du chargé de mission RSE<sup>48</sup>. Ce dernier est confronté au paradoxe de disposer d'une responsabilité sans autorité personnelle corrélée. « Être responsable sans être légitime est une des formules de l'enfer »<sup>49</sup>.

Le rôle du chef d'entreprise et/ou des cadres supérieurs consiste à valoriser les compétences de chacun en les combinant de manière inédite les unes aux autres de façon à « transformer une addition d'individus en un groupe vivant et vivable ». Ce management par les compétences aux limites floues doit permettre d'éviter le heurt entre le « pouvoir retenu » du responsable du service technique sollicité et le chargé de mission<sup>50</sup> ; l'agrégation des compétences, requise de la construction d'une politique RSE réelle, repose sur la capacité de la direction de l'entreprise à légitimer l'action du chargé

---

des marchandises, Quand les agro-industriels s'opposent aux agrocarburants au nom de l'environnement, ARSS 2022/1, p.56 à 73 et particulièrement p. 72-73. L'auteure expose que les lobbyistes conduisent en interne un processus qualifiable également de lobbying visant à convaincre les salariés des différents services de l'entreprise de défendre la même appréhension politique de la marchandise produite afin d'assurer l'harmonisation du message du groupe à l'extérieur. L'objectif consiste à véhiculer une conception morale du groupe, protecteur de l'environnement et de la santé humaine, et de ses marchandises (durables) tout en luttant contre le développement des agrocarburants qui pénalisent le groupe mais dont les bienfaits pour le bien commun sont défendus par les instances européennes. Pour les salariés responsables du mécénat d'entreprise, Anne Bory, Perdre son âme ou la racheter, Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise, *Les Mondes du Travail*, 2008, n°5, p.39-51 ; du même auteur, Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise, *Revue de l'Ires*, n°57, 2008/2, p.141-167.

<sup>48</sup> L'impulsion essentielle de la direction dans la mise en place et le déploiement des politiques RSE, comme dans la construction de la cartographie des risques est exprimée par l'ensemble des auteurs.

<sup>49</sup> Michel Volle, De la main d'œuvre au cerveau d'œuvre, in P. Musso, A. Supiot, « *Qu'est ce qu'un régime de travail réellement humain ?* » Contribution au Colloque de Cerisy, 10 juillet 2017, 2018. L'auteur effectue son analyse dans l'économie informatisée qui permet la communication entre des personnes de services différents sans emprunter la voie hiérarchique, ce qui pose problème en cas de difficultés, la voie hiérarchique étant aussitôt ressuscitée. « *L'efficacité dans l'économie informatisée implique donc que chacun reçoive une délégation de légitimité proportionnée aux responsabilités dont l'entreprise le charge* ».

<sup>50</sup> Pour le management par les compétences, Eric Delavallée, préc. Michel Volle, préc. « *Le droit à la parole et le droit à l'écoute doivent aussi surmonter les frontières entre des spécialités dont le langage, la sociologie et les valeurs diffèrent. Au total l'efficacité implique un « commerce de la considération » : « considérer quelqu'un », c'est l'écouter en faisant un effort sincère pour comprendre ce qu'il veut dire et il s'agit bien d'un « commerce » car l'échange doit être équilibré : si celui qui reçoit une offre de considération ne répond pas par une considération équivalente, cette offre doit être retirée* ». Le rôle de la direction doit être de favoriser cet échange équilibré, à somme positive pour les deux parties.

de mission, à en faire percevoir l'utilité pour le développement de la performance globale par une marche corrélée de tous les services de l'entreprise, et, en conséquence, pour le service considéré et son responsable, qui en bénéficiera à titre personnel. Le dirigeant doit conférer au chargé de mission « une légitimité d'action »<sup>51</sup>. Sur un plan juridique, il appartient à l'employeur qui confie une mission à un salarié de s'assurer qu'il est capable de l'assumer et de lui donner les moyens nécessaires à son accomplissement : élément incontestablement évanescent et subjectif, lié également au charisme de la personne<sup>52</sup>, la légitimité constitue l'un des moyens de la gouvernance par objectifs<sup>53</sup>. La croyance en la légitimité, qu'il appartient à la direction de faire naître, constitue l'un des facteurs d'instauration de la domination (autorité) selon Max Weber, quel que soit le fondement de la légitimité de cette domination, rationnel/légal, traditionnel/coutumier, charismatique/confiance personnelle. « La docilité à l'égard d'une domination donnée provient dans la plupart des cas (voire toujours), de cette croyance » (p.316). La réussite de l'action du chargé de mission RSE dépend à la fois de la rationalité juridique et du pouvoir de direction de l'employeur, et du charisme personnel de l'individu.

Le chargé de mission RSE, quels que soit sa vocation, son engagement ou son dévouement, quel que soit son niveau d'allégeance, demeure un salarié, placé juridiquement dans une situation de subordination.

---

<sup>51</sup> Les mutations contemporaines du travail « suppose[nt] que la fonction dirigeante ne soit plus une fonction de pouvoir, mais devienne une fonction d'autorité. Tandis que le pouvoir s'exprime en donnant des ordres, l'autorité se manifeste en conférant une légitimité d'action », Alain Supiot, *Le travail n'est pas une marchandise*, préc, p.19.

<sup>52</sup> Rappelons que Max Weber distinguait les trois types idéaux de domination, qui ne se présentent jamais historiquement à l'état « pur » ( p.318). « La domination signifie la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé »... « Le fait de la domination est seulement lié à la présence actuelle d'un individu qui commande avec succès à d'autres » (p.95). Max Weber, *Economie et société*, tome 1, *Les catégories de la sociologie*, Agora classique, Pocket, 1995.

<sup>53</sup> Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, préc., p.274 et s.

## II – Un travailleur libre et subordonné

Quel que soit le caractère épanouissant de son travail, et même si les « sciences » du management le qualifie de « collaborateur » ou « manager », le chargé de mission RSE demeure un salarié lié par un lien de subordination classique à la société qui l'emploie. Le lien de subordination juridique se caractérise par « *l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »<sup>54</sup>. Confrontée aux nouvelles formes de subordination, la jurisprudence a reconnu que le lien de subordination traditionnel caractérisé par l'unité de direction, de temps, de lieu de la société classique disparaissait de plus en plus fréquemment au profit de la participation du travailleur à l'entreprise organisée par autrui. La liberté et la responsabilisation du travailleur dans l'accomplissement de sa mission ne doit pas dissimuler le fait qu'il demeure un salarié recevant des ordres sans doute plus lâches liés au fait que la programmation remplace le commandement, qu'il doit rendre compte de l'exécution de son travail et que la non réalisation des objectifs est susceptible d'entraîner des changements de postes ou des sanctions disciplinaires. Le chargé de mission RSE, travailleur libre et responsable, promoteur du bien commun, est à la fois un travailleur préprogrammé (A) et un travailleur enserré dans une temporalité économique (B).

### A- Un travailleur libre préprogrammé

Le passage de la subordination à l'allégeance impose que le travailleur soit programmé afin d'être mobilisable dans son entièreté et à tout moment ; il doit être disponible et réactif, à l'image d'un ordinateur<sup>55</sup>. Le terme de « préprogrammation » traduit l'idée selon laquelle le travailleur a intégré un certain nombre d'informations, de codages préalables grâce auxquels il pourra lancer plusieurs programmes d'application correspondant aux attentes, à l'image d'une intelligence artificielle. Le choix du chargé de mission RSE repose sur la présence de plusieurs codages préalables nécessaires, que le travailleur se doit désormais de développer par le biais de formations adaptées<sup>56</sup>. Toutefois, l'évaluation nécessaire du travailleur préprogrammé révèle que la préprogrammation d'un humain est sujette à des dérèglements.

#### 1) Le choix du chargé de mission RSE préprogrammé

Le salarié reçoit des directives sous forme d'objectifs de la part de son employeur ; la directive peut être plus ou moins générale : identifier les valeurs de l'entreprise, décliner une valeur de l'entreprise en actions concrètes, concevoir et mettre en place une action concrète dans l'esprit d'un enjeu social et environnemental envisagé par l'entreprise. Le salarié n'est autonome que dans l'exécution mais il ne l'est pas dans le choix de la valeur à défendre qu'il doit ainsi épouser. L'étudiante chargée de développer les relations avec une association de réinsertion des détenus s'est vu confier une mission apparemment socialement utile mais qui pouvait la heurter au regard de ses convictions ou de son passé personnel ou familial.

La préprogrammation du travailleur, apte à s'investir dans des causes sociétales, est primordiale.

<sup>54</sup> Cass., Soc., 13 nov. 1996, n°94.13.187.

<sup>55</sup> Sur la programmation du travailleur, Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, préc., p.193, 266.

<sup>56</sup> Ou par le biais de la formation et de l'apprentissage collectifs dans le cadre de l'organisation apprenante, Salima Benhamou, Edward Lorenz, préc., p.9 et suivantes.

« Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise »<sup>57</sup>, les lois Auroux ont reconnu que le salarié, sujet de droit titulaire de libertés individuelles et collectives, emporte ses convictions sur son lieu de travail, en ce qu'elles constituent son identité mais il lui est généralement aisé de les abandonner dans l'activité professionnelle désincarnée qu'il conduit habituellement. La dissociation personne/travail est plus difficile dans la mission RSE. L'objet travail pourrait ne requérir qu'une prestation physique ou plutôt, en l'occurrence, intellectuelle, un fonctionnement a-personnel de son corps mais la défense du bien commun, de valeurs sociétales, laisse difficilement indifférent. D'ailleurs, le recrutement du chargé de mission RSE prendra souvent en compte les engagements personnels de celui-ci dans des associations, sa participation à des EMAP, son engagement « citoyen »... Au-delà des divers critères qui fondent désormais une embauche, le savoir-être du futur salarié, tout comme la nature des études, un master spécialisé dans le domaine de la RSE, laissent présumer les centres d'intérêts personnels du candidat et ses capacités, sa volonté d'un engagement sociétal et son potentiel<sup>58</sup>.

Chacun sait désormais que la compétence professionnelle<sup>59</sup> traduite par un diplôme est trop largement partagée pour constituer le critère essentiel du recrutement<sup>60</sup>. Le diplôme est un simple indice du niveau intellectuel du candidat, de sa capacité à comprendre, à échanger notamment dans des langues diverses, à rédiger... Le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie, matérialisée par un compte personnel de formation attaché à la personne du salarié, traduit cette mise à disposition de la personne, dont la « valeur capital » dépend à la fois des multiples formations qu'elle a pu suivre (savoir, savoir faire), mais également de ses capacités, de son savoir-être, « de ses capacités d'intégration, d'analyse, de synthèse, d'imagination », d'innovation..., de l'identité personnelle qu'elle s'est peu à peu construite à travers « le travail du développement de soi »<sup>61</sup>. L'implication personnelle du chargé de mission

<sup>57</sup> Jean Auroux, Rapport au Président de la République et au Premier ministre, septembre 1981, p.3. Dans le rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, « Les libertés publiques et l'emploi », déposé le 1<sup>er</sup> janvier 1992, le Professeur Gérard Lyon Caen, dans la partie consacré aux libertés constitutionnelles du travailleur subordonné étudie la situation de « *l'homme sous le salarié* » (p.153, n°164).

<sup>58</sup> Les agences de « chercheurs de têtes » recrutent désormais les talents. La gestion des compétences a muté en gestion des talents. Le talent peut être défini « comme excellence plus différence », Pierre Mirallès, La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, 2007/1, n°11.

<sup>59</sup> Le terme compétence est ambigu. Comme le note un auteur, « *les savoir, savoir-faire et savoir-être sont plutôt des ressources que des compétences à proprement parler. La compétence, c'est une capacité à mobiliser une combinaison spécifique de ressources pour agir de manière particulière dans un contexte donné* », Eric Delavallée, La direction par les objectifs, et après ? *op. cit.*, p.88. Voir également, Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal, Des compétences aux qualités professionnelles, *Travail et Emploi*, 2020/4 (n°163), p.5-43.

<sup>60</sup> La compétence professionnelle technique laisse présumer de certaines compétences professionnelles comportementales. Le Code du travail le mentionne expressément :

La validation des acquis de l'expérience est matérialisée par l'acquisition d'une certification professionnelle officielle (L6411-1 C. trav.). « *Toute personne justifiant d'une activité professionnelle salariée, non salariée, bénévole ou de volontariat, inscrite sur la liste des sportifs de haut niveau... ou ayant exercé des responsabilités syndicales, un mandat électoral local ou une fonction électorale locale... peut demander la validation des acquis de l'expérience pour justifier de tout ou partie des connaissances et des aptitudes exigées pour l'obtention du diplôme ou titre délivré, au nom de l'Etat...* » (art. L613-3 c. éduc.).

« *Les bilans de compétences... ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation* » (art. L6313-4 c. trav.).

<sup>61</sup> André Gorz, à travers l'idée de production de soi même, de travail immatériel, réinterprète, certains écrits de Karl Marx (Les Grundrisse) ; la création de richesse étant basée sur le temps de travail, l'accroissement de la production des machines va nécessairement altérer la base de fonctionnement du capitalisme ; la création de richesse réelle dépendra moins du quantum du travail que de la puissance des



RSE, son dévouement aux causes sociétales constituent des critères essentiels de recrutement ; ces caractéristiques personnelles, indices certains de l'allégeance attendue, seront d'ailleurs renforcées par les missions successives qui lui seront confiées et qui assureront le déploiement de ces aptitudes. La formation tout au long de la vie, obligation légale de l'employeur, pourra même s'opérer à travers des actions de bénévolat de compétences, de participation à des fondations, d'actions de mécénat... dans une difficile scission entre vie professionnelle et vie personnelle, renforçant la dépendance du salarié aux causes défendues et à l'entreprise.

Il est donc attendu de ce candidat, qui aura souvent choisi cette entreprise en raison des valeurs et de l'image qu'elle véhicule, puis du salarié, qu'il s'investisse pleinement, en son esprit, en son âme dans les missions qui lui sont confiées, mais qu'il ne choisira pas. C'est l'homme qui est l'objet du contrat et plus seulement la prestation de travail. Le travailleur est préprogrammé, en référence à la terminologie retenue par le Professeur Supiot ; les aptitudes à l'empathie sociétale du candidat constituent le programme prérequis pour occuper ces catégories de postes à autonomie finement mesurée.

Le salarié est un humain et non une machine ; il peut se dérégler ou trouver des stratégies d'évitement. L'intensité de l'engagement requis sur des valeurs peut se révéler destructeur pour l'homme. S'emparer, défendre, vivre au quotidien avec une valeur difficilement partagée peut être source de troubles psychosociaux<sup>62</sup> ou à tout le moins d'une gêne dans le positionnement du salarié. S'engager est valorisant mais se voir imposer son engagement peut être perturbant, voire dysfonctionnant.

Certains étudiants ont traduit cela en le rattachant au fait qu'il s'agissait d'une première expérience alors que le travail qui leur était demandé était contraire à leurs valeurs. L'étudiant stagiaire dans les ressources humaines à qui est confié une mission générique d'amélioration du bien-être des travailleurs (le caractère générique de la mission traduit souvent une faiblesse de la volonté de la direction, qu'entend-on par bien-être ?) dans une agence de travail temporaire sera déstabilisé par la violence de la relation humaine et par l'impossibilité au regard de l'étendue du travail de « cœur de métier » (sourcing, entretiens, établissement administratif des dossiers) de mener des actions réelles efficaces même mineures. Souvent il ne pensait pas, contre toute logique terminologique (l'étudiant souhaite suivre des études de gestion des ressources humaines), que

---

agents démultipliée par le progrès de la technologie.

Afin de justifier l'allocation universelle d'un revenu social garanti, André Gorz écrit « *Le « travail » de développement, de production d'eux-mêmes que les individus accomplissent durant leur temps prétendument libre, est en réalité du surtravail non rémunéré et ce surtravail est devenu la source décisive de la survaleur. Il donne droit à une rémunération* » (p.103). « *Je pense ici, on s'en doute, à l'implication personnelle que la soi-disant « société de la connaissance » exige des travailleurs de l'immatériel, notamment de ceux qui savent d'expérience que les connaissances n'ont pas de valeur monétaire mesurable, qu'elles ont vocation d'être universellement accessibles et partagées, que les logiciels libres, pour lesquels cela est le cas, sont plus utiles et enrichissants pour tous parce qu'ils répondent au principe de la mise en commun continue des trouvailles de chacun et ouvrent sur une anti-économie de la gratuité et du don, dans laquelle l'épanouissement des capacités de chacun est à la fois le but et les résultats de la coopération productive* » (p.101).

L'auteur note que « le temps que les individus passent « à travailler » à leur « plein développement » n'est pas du temps de travail » parce que ce n'est pas du travail au sens économique, il ne produit pas de « valeur », « il ne produit rien de vendable », « rien qui est destiné à être échangé contre quelque chose ». Il nous semble qu'aujourd'hui, et les règles du droit du travail en règlementant un marché du travail à travers la formation professionnelle, le favorise, le travailleur « valorise » ces aptitudes « intimes » sur le « marché du travail ». (André Gorz, *Penser l'exode de la société du travail et de la marchandise, Mouvements*, 2007/2, p.95-106 ; « La personne devient une entreprise, Note sur le travail de production de soi, *Revue du MAUSS*, 2001/2, p.61 à 66).

<sup>62</sup> Diane Girard, préc.. La question de la cohérence éthique est une dimension analysée dans les études sur le sens du travail, Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Quand le travail perd son sens*, préc., p.10

l'humain est d'abord une ressource et que l'amélioration du bien-être consiste à fournir des équipements protecteurs obligatoires (pour l'entreprise utilisatrice) ou à délivrer les contrats dans les délais prévus par la loi.

## 2° La formation professionnelle, outil de renforcement de la préprogrammation

Théoriquement, les menaces d'atteinte à la santé mentale du salarié se trouvent, dans un système d'allégeance du salarié, compensées par la formation professionnelle tout au long de la vie qui garantit l'employabilité du travailleur et qui constitue la contrepartie de son autonomie et de l'affaiblissement de certains droits sociaux. En quoi peut donc consister cette formation ? Les formations proposées, qui sont donc professionnelles, portent sur les compétences, qu'elles soient liées aux missions à accomplir (compétences professionnelles), ou qu'elles soient liées à des aptitudes personnelles identifiées comme nécessaires, « bien manager les équipes », « avoir confiance en soi » « savoir lâcher prise »... Une formation professionnelle peut-elle porter sur les critères qui justement fondaient le recrutement de ce travailleur, sur des critères d'empathie pour les problèmes du monde ? Ces formations de développement personnel sauront-elles inculquer au salarié les voies de la sagesse face à des missions aussi intrusives ? Jusqu'où une formation peut-elle, doit-elle influencer sur la personnalité du salarié, c'est-à-dire organiser cette préprogrammation ? Jusqu'où le pouvoir indirect de l'employeur peut-il s'étendre sur la personne du salarié ?<sup>63</sup> Le recours à la technique du nudge, issue des sciences comportementales, destinée à conduire de manière discrète l'individu à choisir la voie que l'on souhaite lui voir adopter<sup>64</sup> favorise une adhésion à une conception du travail, outil d'épanouissement prétendument autonomisant mais, en réalité, uniformisant. Là encore, le droit cède la place à la technique de la stimulation indirecte et indolore et à une subordination réelle qui se veut larvée.

La formation professionnelle constitue un outil de responsabilisation du salarié, qui doit assurer l'adaptation de son parcours professionnel aux besoins de l'entreprise<sup>65</sup>. Il lui appartient de s'assurer de l'adéquation de sa préprogrammation aux attentes de l'entreprise en matière de développement de sa stratégie RSE. Quelles sont ces attentes ? comment se mesurent-elles ? Cette interrogation conduit à s'interroger sur l'évaluation de l'efficacité, de la performance économique de l'action RSE conduite. Cette action RSE, le soutien aux personnes défavorisées dans l'accès à l'eau ou l'utilisation d'un papier recyclé par une entreprise de presse démontrera-t-elle suffisamment l'investissement solidaire et durable de l'entreprise sans être trop coûteux ?

---

<sup>63</sup> Ce questionnement nous renvoie à la lutte contre le prosélytisme du salarié mais également de l'employeur, qui se retrouve dans certains arrêts. Par exemple, un employeur invite ses salariés à des séminaires de formation aux pratiques de vente dans lesquels il recourt aux membres de l'association de son épouse pour mettre en œuvre « des pratiques d'autoculpabilisation collective des salariés et de manipulation psychologique », reposant sur des convictions sectaires. Pour les juges d'appel, les licenciements des salariés qui ont refusé de participer aux séminaires sont dépourvus de cause réelle et sérieuse. L'employeur a tenté d'effectuer une pression insidieuse sur les salariés portant atteinte à leur liberté de conscience (Cour d'appel Versailles 22 mars 2001, n°2000-528).

<sup>64</sup> Rémi Sussan, Nudge, La manipulation bienveillante, in La motivation, Ed. Sciences Humaines, 2017, p.118. Pour une présentation synthétique des idées de Richard H. Thaler, Richard H. Thaler et les limites de la rationalité, Gwen-Jiro, Clochard, Guillaume Hollard, Fabien Perez, *Revue d'économie politique* 2018/4 (Vol. 128), pages 535 à 548.

<sup>65</sup> Gwenola Bargain, Pierre-Emmanuel Berthier, Tatiana Sachs, Les logiques de responsabilisation au cœur des évolutions du droit social français, *Droit ouvrier*, 2014, p.784 ; Sur l'évolution du statut de salarié à la personne du « travailleur », Nicole Maggi-Germain, préc. ; Christophe Willmann, Le compte personnel d'activité : être et avoir, *Droit social*, 2016, p.812.

### 3) Le dérèglement intrinsèque de la préprogrammation subjective : la difficile évaluation de l'action RSE du travailleur

Comment rendre compte de l'élaboration d'une action RSE ? Comment procéder à l'évaluation du chargé de mission ?

L'autonomie du travailleur a pour contrepartie une certaine responsabilité de celui-ci qui se traduit par l'obligation de rendre compte de la réalisation « correcte » de sa mission (idée de « bon travail »). Le travailleur préprogrammé est un salarié dont l'efficacité professionnelle est nécessairement évaluable<sup>66</sup>. L'autonomie liée au management par objectifs suppose à la fois une autoévaluation permanente, à savoir un contrôle sur soi-même régulier<sup>67</sup>, et une évaluation par un tiers hiérarchique. Comment évaluer la construction d'une politique RSE, d'une action concrète de RSE ? Qu'évalue-t-on ? L'accomplissement de la mission par le salarié, la qualité de la prestation de travail du salarié, son engagement subjectif même en cas d'échec, la mise en place réelle de l'action, les résultats de l'action ? Qu'est l'échec ? Le fait que l'action mise en place ne produit pas les effets sociaux ou environnementaux attendus, les effets utiles ? De quelle utilité est-il question ? Du rétablissement de la biodiversité, de l'insertion de travailleurs délinquants ou de l'accès à l'eau de personnes défavorisées ? De l'effet de cette action sur l'image de l'entreprise, sur sa réduction des gaz à effet de serre, sur sa performance économique ? Et comment se mesurent ces résultats ?

L'évaluation, notion managériale reconnue comme relevant du pouvoir de direction de l'employeur, mais non définie par le droit, doit permettre de mesurer les aptitudes professionnelles, la qualité de la prestation de travail du salarié. Les dispositifs d'évaluation reposent légalement sur des critères précis, objectifs, transparents et pertinents au regard de la finalité poursuivie<sup>68</sup>. L'évaluation des cadres et, en l'occurrence du chargé de mission RSE, est source de difficultés en raison de la nature de son activité : en fonction de l'étendue de l'autonomie qui lui est concédée, son évaluation pourra porter sur la nature de l'action RSE choisie pour illustrer la valeur défendue par l'entreprise dans sa stratégie RSE (ou son absence de stratégie...), sur sa mise en œuvre, efficace au regard des objectifs de la stratégie RSE. L'incertitude des opérations à conduire dont la détermination est souvent laissée au libre choix du chargé de mission RSE ou peut-être du responsable RSE, le flou des objectifs RSE (flou volontairement entretenu) fondent l'évaluation sur des indicateurs mouvants. L'action choisie peut se révéler impropre à la défense de la valeur en question, ou la performance économique, l'effet marketing attendu peuvent s'avérer illusoire... la qualité du travail fait ne se mesure pas nécessairement à l'objectif économique réellement atteint. Qu'en serait-il

<sup>66</sup> La mesure est à la fois quantitative et qualitative, à travers « l'entretien d'évaluation, au cours duquel le salarié est invité à un exercice d'introspection sur les tâches qui lui sont assignées et sur la façon dont il s'en acquitte », Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, préc., p.275. Nous pouvons ajouter qu'en l'occurrence, le chargé de mission déterminera souvent les tâches à accomplir et la meilleure façon, selon lui, à un moment donné, de s'en acquitter.

<sup>67</sup> Sur l'autoévaluation appréhendée par le droit, Magali Roussel, *Évaluation des salariés, Répertoire de droit du travail*, avril 2021, Dalloz, n°64 et suivants. L'auteure note que si « l'auto-évaluation est susceptible de générer des risques pour la santé mentale, notamment en ce qu'elle constitue une voie puissante d'un contrôle fortement internalisé par le salarié », les juges y ont également vu une « occasion et un moyen pour le salarié de faire état solennellement des difficultés qu'il a rencontrées et de ses besoins pour l'avenir ». D'un point de vue managérial, un auteur expose l'originalité d'une entreprise « Liberté Informatique, adapte du lean management, au sein de laquelle le salarié lui-même s'y donne ses objectifs et non son supérieur, voire l'entreprise. Si cela engendre une certaine décontraction, puisque si l'objectif n'est pas atteint, « ce n'est pas grave » (aucune augmentation n'est pas non plus envisageable en cas de succès), « l'impératif de réussite se fait moins impérieux et au total moins pressant « objectivement » mais dans le même temps il engage davantage « subjectivement » l'individu, David Mélo, un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses doubles in *Les mutations du travail*, François Dubet (dir.), La Découverte, 2019, p.140.

<sup>68</sup> Magali Roussel, préc.

d'une mission tournée vers une clientèle à l'accès difficile aux outils numériques (accès à l'eau ou au gaz, suivi de consommation de l'eau ou du gaz, paiement en ligne, résiliation ou modification de contrat en ligne...) qui serait considérée comme trop coûteuse pour l'entreprise mais efficace en termes humains pour le chargé de mission ? Le chargé de mission appartient à la catégorie de travailleur pour laquelle les critères comportementaux qui permettent d'apprécier les qualités professionnelles en lien avec la personnalité, l'identité du salarié jouent un rôle essentiel. Ces critères sont rangés parmi les critères suspects d'illicéité « sous peine de glisser vers une évaluation de la personnalité »<sup>69</sup>. Ces critères, outre qu'ils empiètent sur la vie personnelle du salarié, laissent place à la subjectivité de l'évaluateur. Qu'en serait-il, par exemple, du chargé de mission chargé de lancer une action RSE en application d'une valeur qu'il n'apprécie pas à titre personnel ?

L'évaluation participe également à « l'orientation des comportements des salariés » et « contribue à favoriser leur investissement » ; elle est considérée comme un « mécanisme de sélection et de reconnaissance sociale des capacités individuelles, et de l'effort qui leur est sous-jacent »<sup>70</sup>. Elle oriente le comportement du salarié : les promotion, rémunération, formation, preuve de l'insuffisance professionnelle en dépendent et cette soumission à des objectifs personnalisés risque de heurter un investissement personnel non valorisé par les critères d'évaluation. L'important pour le travailleur ne le sera pas nécessairement pour l'évaluateur.

L'évaluation personnalisée du salarié sera-t-elle décorrélée de la mesure de la performance de l'entreprise que l'action entreprise est sensée accroître ? Le contrôle de l'activité du chargé de mission RSE repose sur la mesure de ses actions en terme de performance économique. Efficace sur le long terme, l'action RSE ne bénéficie pas de la temporalité de l'évaluation, en principe, annuelle<sup>71</sup>.

L'outil de mesure, indirecte, du travail du chargé de mission RSE est la déclaration de performance extra-financière<sup>72</sup>, ancien rapport extra-financier, qui classe, auto-évalue les actions de responsabilités sociale, environnementale et de gouvernance de la société/entreprise, dans un souci de transparence<sup>73</sup>. Les sociétés spécialisées dans

---

<sup>69</sup> Magali Roussel, préc., n°88 et suivants. Patrice Adam, Le juge (civil) et la une (managériale) : sur le contrôle judiciaire de l'évaluation individualisée des performances, *Rev. dr. trav.* 2011, p.705 ; Emmanuelle Boussard-Verrecchia, Xavier Petrachi, Système d'évaluation et critères comportementaux : vers une clarification (à propos de CA Toulouse 21 septembre 2011, Airbus), *Dr. ouv.* 2012, p.1.

<sup>70</sup> Angélique Del Rey, *La tyrannie de l'évaluation*, La Découverte, 2013, p. 13, cité par Magali Roussel préc., n°12.

<sup>71</sup> Nos étudiant(e)s pourraient en témoigner : la plupart d'entre eux/elles expliquent, désolé(e)s, lors de la soutenance, qu'ils/elles ne peuvent pas exposer les résultats de leurs actions mais seulement la réalité et les obstacles à leurs réalisations.

<sup>72</sup> La terminologie retenue par le législateur français est éclairante : ce sont les performances qu'il convient de mesurer dans un outil déclaratif. Le site du Ministère de la transition écologique utilise l'expression de rapportage extra-financier des entreprises. Peu importe que la DPEF ne soit obligatoire que pour certaines structures, de nombreuses petites entreprises évaluent désormais leurs actions RSE. L'article R225-105 du Code de commerce indique la DPEF présente pour chaque catégorie d'informations (sociales, environnementales, sociétales) qu'il liste, la description des principaux risques liés à l'activité de la société, la description des politiques appliquées en vue de prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques et le résultat de ces politiques incluant des indicateurs clés de performance. Certaines sociétés doivent également établir des plans de vigilance listant les principaux risques encourus dans le cadre de la lutte anti-corruption (voir le site de l'AFA qui opère également un contrôle des plans) ou de la prévention des atteintes graves aux droits humains et à l'environnement et les actions conduites afin d'en prévenir la survenance et de détecter et de remédier aux manquements, c'est-à-dire de limiter les conséquences de l'éventuelle réalisation des risques. Voir également AMF, le *Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels*, janvier 2022, qui reprend l'ensemble des directives en cours relatives à l'élaboration de ces documents par les sociétés cotées.

<sup>73</sup> L'une de nos étudiantes (année 2019-2020) s'est interrogée sur la réalité et l'opportunité, en terme concurrentiel, de la transparence de cet outil pour une grande entreprise française. Au-delà des

l'audit extra-financier s'implantent sur ce nouveau marché florissant, qui est certes celui de l'évaluation, aux modalités contestées, de la politique de l'entreprise et parallèlement celui de l'évaluation du salarié sur sa participation à la contribution de l'entreprise au bien commun.

Le rite instauré de l'évaluation<sup>74</sup>, l'éventuelle évanescence des critères retenus pour évaluer ces fonctions spécifiques renforcent la préprogrammation du chargé de mission, qui n'est guère l'individu autonome, libre que laissait présumer le contenu enthousiasmant de ses missions. Le caractère enchanteur d'un travail doté de sens ne doit pas faire oublier l'efficacité économique et la nécessité concurrentielle de l'accroissement de parts de marchés. Le chargé de mission RSE, travailleur libre, demeure enserré dans une temporalité économique.

## **B - Un travailleur libre enserré dans la temporalité économique**

La référence à la temporalité économique est celle de la mesure de l'action : l'action économique est enserrée dans la durée et elle est évaluée, chiffrée, mesurée dans un système sociétal de gouvernance par les nombres.

### **1) L'encadrement temporel de la mission de défense du bien commun**

Les ordres reçus portent sur la temporalité de la mission. Défendre les pauvres ne vaut que le temps nécessaire pour mettre en place une action qui persistera la durée que le chef d'entreprise lui accordera. La nécessité de convaincre ses collègues, l'instauration de liens de partenariat avec des associations ou des collectivités, sont encadrés dans le temps, qui est le temps de l'économie, de la performance économique. Si la mission confiée au salarié prend parfois, quant au contenu des accents de bénévolat, ou du moins de la construction d'un partenariat avec des associations, source de mécénat ou de bénévolat de compétences, le salarié n'est pas maître de son engagement, il n'est pas libre. L'intensité de l'engagement, l'épanouissement qu'il procure, les liens personnels qu'il crée sont équivalents mais si l'économie du don entraîne, selon Marcel Mauss, un contre-don, le contre-don ne doit pas être dans cette relation à trois, le salarié, l'entreprise, la structure bénéficiaire, la satisfaction personnelle, l'utilité sociale, la création de liens sociaux mais le salaire versé non en échange du don mais en contrepartie du travail marchandise. Le salarié doit se retirer de cet engagement personnel lorsque cela lui est demandé.

Par exemple, la recherche conduite sur plusieurs mois de producteurs locaux destinés à alimenter un marché de gros n'a pas été retenue par l'employeur pour différents motifs. L'étudiante engagée à travers des liens personnels patiemment construits, persuadée de l'utilité pour ces nouveaux intervenants de l'accroissement de leurs débouchés s'est trouvée au-delà de ce qu'elle a ressenti comme l'échec d'une mission manifestement mal préparée par l'employeur qui n'avait pas préalablement effectué d'études de marchés, dans une situation de mal être lié à la fois à ce qu'elle a perçu comme l'échec de son engagement envers les valeurs de la consommation durable de produits ruraux de proximité et comme une tromperie vis-à-vis de ses interlocuteurs auxquels elle avait fait des promesses qu'elle n'a pas pu tenir.

---

imperfections de l'évolution légale, elle conclut que la préparation de cet outil requiert davantage de participation des salariés concernés qui doivent être formés à la nature et à l'utilité de cet outil, afin de renforcer le sérieux dans la collecte des données.

<sup>74</sup> Sur l'évaluation perçue comme un acte d'allégeance, un rite d'adoubement, Jacques Déchoz, Les rapports de travail : du lien de subordination au lien d'assujettissement, *Dr. ouv.* 2014, p.12

Certes, tout salarié est conduit dans son activité à explorer des voies qui ne sont pas nécessairement retenues par la direction, le chef de produit qui crée un nouveau produit non validé, le spécialiste du marketing qui innove dans différentes campagnes non acceptées est nécessairement déçu et a certainement investi tout son savoir-faire mais il ne s'engage pas sur la défense d'une valeur sociétale ; le chargé de mission RSE est confronté à un double échec, l'échec de la mission confiée et l'échec de la tentative de construire le bien commun, l'échec de son engagement envers autrui, qu'il s'agisse de catégories sociales défavorisées ou de la nature.

Qu'éprouvera le salarié investi dans la recherche de partenaires destinés à rétablir la biodiversité après l'implantation d'une grande surface lorsque son employeur choisira la formule minimale consistant à planter quelques arbres sur une pelouse ? Comment conjuguer l'investissement personnel dans des valeurs conçues comme perpétuelles à l'échelle humaine avec l'éventuelle brièveté d'actions soumises aux exigences de la performance économique, des attentes de rentabilité des investisseurs ou des inquiétudes volatiles des consommateurs ?

Le travail demandé s'apparente à l'accomplissement d'une œuvre à travers la promotion de valeurs sociétales et son insertion dans l'entreprise organisée par autrui est destructurante pour l'individu. N'oublions pas que « les idéaux de l'*homo faber*, fabricant du monde [sont] : la permanence, la stabilité et la durée », lesquels « ont été sacrifiés à l'abondance, idéal de l'*animal laborans* »<sup>75</sup>.

## 2) Atteindre un bien commun chiffrable et évaluable/mesurable

La politique RSE d'une entreprise se construit sous le sceau du volontariat ; les dirigeants de l'entreprise choisissent de conduire des actions de défense de l'humain et de protection de l'environnement au-delà des obligations imposées par la loi<sup>76</sup>. Laisser s'implanter un syndicat dans une entreprise n'est pas une action gratifiante mais l'exécution d'un droit internationalement garanti. Cette scission obligatoire/facultatif, parfaitement claire pour le juriste, s'est obscurcie pour le profane avec le recours aux normes de régulation internationales (Global compact, par exemple), nationales (codes de bonnes pratiques) ou internes aux entreprises (codes de conduite) et avec l'intervention du législateur français, poussé par un contexte international de lutte contre la corruption, puis contre les atteintes aux Droits de l'homme et à l'environnement dans les chaînes de production. La défense du bien commun est devenue une priorité imposée juridiquement et au moins économiquement à toute entreprise.

Lorsque la société se choisit une raison d'être, le législateur indique, dans l'article 1835 du Code civil, que « *les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* ». Les moyens regroupent « les ressources humaines » et les ressources financières. Les spécialistes de la gestion reconnaissent que la mise en place effective d'une politique RSE nécessite un investissement sur le long terme. Cet investissement n'est pas perdu puisqu'il est admis que la performance économique de l'entreprise se mesure désormais également à l'aune de ses actions durables. Le choix des valeurs de la société et des actions concrètes à construire ne relèvent pas de l'altruisme mais constituent une stratégie économique<sup>77</sup>. Le choix de valeurs à mettre en avant, la priorité sociétale à défendre, l'action concrète à construire dépendent

<sup>75</sup> Hannah Arendt, préc., p.160.

<sup>76</sup> La RSE est définie comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Doc. COM (2011), 681 final, 25 oct. 2011). Le législateur français est largement intervenu aujourd'hui dans le domaine de la RSE en adoptant notamment les lois dites de compliance.

<sup>77</sup> Pour une analyse sociologique, Charles Bosvieux-Onyekwelu, Valérie Boussard, Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ?, ARSS 2022/1, p.4.

uniquement de l'intérêt économique qui est du reste celui de la croissance voire de la survie de l'entreprise.

Sans s'attarder sur l'hypothèse d'école de l'étudiant qui avait effectué un travail, considéré comme répondant parfaitement à la commande, de recherche des certifications envisageables pour que la société dans laquelle il travaillait puisse conserver son marché et qui s'est vu confirmer par les dirigeants que, le coût de la certification rendait très improbable que la société s'oriente dans cette voie pourtant, semblait-il nécessaire à sa survie (sous cette forme juridique du moins, il en allait sans doute différemment de l'activité économique dont la pérennité semblait indiscutable), il semble normal que les actions conduites répondent à la fois à la défense du bien commun et à celle de l'entreprise. L'intérêt social doit être poursuivi en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux, selon la loi ; l'esprit de la RSE consiste à demander à la société de prendre en compte les impacts sociétaux de son développement économique dans le but d'en éviter la survenance, ou tout au moins de les réduire.

Ainsi, l'intérêt de la grande entreprise pour la situation des détenus repose sur la difficulté de trouver certaines catégories de personnel ; cette voie semble un moyen efficace pour trouver de futurs salariés, formés en amont dans le cadre de la préparation à la réinsertion professionnelle et difficilement débauchables par d'éventuels concurrents. L'intérêt soudain d'une grande enseigne pour les petits producteurs locaux s'explique aisément pas les supposées attentes de la clientèle professionnelle, elle-même subordonnée aux désirs des consommateurs. La lutte contre les gobelets plastiques, outre l'intérêt financier, s'attache à la prévision d'une future loi d'interdiction et à l'image verte que souhaite transmettre une entreprise de transport. Les attentes d'un consommateur effrayé par les fake news en ligne, par les risques d'atteintes à ses données et attiré par des contenus journalistiques fiables semblent relancer une presse papier au bilan carbone désastreux (la question de la durabilité de la consultation en ligne est souvent négligée, mais non négligeable) et dont la disparition paraissait annoncée. La collecte d'objets (vêtements, poêles, livres, collants.. ; ce sont les domaines traités par l'étudiant) dans un magasin généraliste de centre ville destinée à lutter contre le gaspillage et à favoriser le recyclage (le réemploi...) renforce l'image de l'entreprise, fidélise la clientèle, insère le magasin concerné dans la proximité et dans l'échange avec un client qui souhaite se débarrasser aisément de ces « vieux » objets... Les exemples issus d'expériences concrètes conduites par nos étudiants peuvent se multiplier.

Même la prospective conduite par une étudiante de l'introduction de repas végétariens dans la cantine de l'entreprise accompagnée d'une sensibilisation des travailleurs au végétarisme à travers notamment des cours de cuisine, semble pouvoir entraîner une amélioration des résultats de l'entreprise. Au-delà de l'image respectueuse des animaux et de protection de notre écosystème ainsi véhiculée, du bien-être supposé des salariés procuré par une alimentation profitable à la santé humaine, l'étudiante rattache cette pratique imaginaire<sup>78</sup> au devoir de protection de la santé des salariés pesant sur l'employeur et aux exigences posées par le SCOPE 3 du bilan des émissions de gaz à effet de serre de la structure. Elle se place ainsi dans une perspective d'anticipation des évolutions futures de la législation, établissant un parallèle avec la loi EGalim du 30

---

<sup>78</sup> L'étudiante qui travaillait dans une entreprise de près de 3000 salariés, spécialisée dans l'accompagnement à la transition numérique, a pu lancer un questionnaire auprès des salariés de la société française et auprès d'un autre échantillon. La culture de l'entreprise était plutôt favorable à cet état d'esprit contemporain de transitions alimentaire et culinaire. Nous ne relevons que quelques arguments dans le travail riche de cette étudiante. Il convient de noter qu'en 2018, l'entreprise américaine WeWork (6000 salariés) a supprimé la viande du régime alimentaire de ses cantines. Cette initiative a suscité des réactions négatives extérieures à l'entreprise.

octobre 2018 visant la réduction de la consommation de viande et de poisson dans les cantines scolaires (article L230-5-6 du Code rural et de la pêche maritime modifié). Le niveau 3 du bilan carbone (SCOPE 3), recommandé par l'ADEME, mais non obligatoire alors, vise les autres émissions indirectes, à savoir celles qui ne sont pas liées à la consommation d'électricité, chaleur ou vapeur nécessaires aux activités de la personne morale (SCOPE 1 et 2) ; il s'agit notamment des émissions liées à l'achat de produits et services (production dans la chaîne alimentaire), des transports (importance des circuits courts) ou de production de déchets (gaspillage alimentaire)<sup>79</sup>.

Sans s'attarder sur les instruments de mesure des performances économique ou extra financières qui permettent de transformer en chiffres des actions RSE, le travail du chargé de mission RSE est sans cesse aux prises avec l'utilité purement économique.

Redonner du sens au travail consiste également à refaire société, reconstruire un lien social d'humanité. La Charte africaine des droits de l'homme et des peuples du 18 juin 1981, à la croisée de la valorisation des liens communautaires et de l'universalité des droits de l'homme<sup>80</sup>, indique en son article 15 « *Toute personne a le droit de travailler dans des conditions équitables et satisfaisantes et de percevoir un salaire égal pour un travail égal* ». Mais cette référence au droit pour chacun d'effectuer un travail décent se double d'un devoir « *L'individu a en outre le devoir :... 6. de travailler, dans la mesure de ses capacités et de ses possibilités, et de s'acquitter des contributions fixées par la loi pour la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la société* ». Les droits et libertés économiques liés à la souveraineté du libre-échange laissent place à des devoirs, inspirés des liens de solidarité<sup>81</sup>.

Le travail n'est pas conçu comme un travail marchandise ou un travail valeur ; il est un travail au sens de la contribution de chacun au bien commun de la société, et non de l'entreprise économique<sup>82</sup>. Le travail n'est pas un outil économique, évaluable en équivalent monétaire ou chiffrable ; il est un outil social, qui sert la communauté ; il se mesure, si l'on tient à le mesurer, à l'aptitude de chacun à contribuer. Le juriste l'apprécierait *in concreto* et non *in abstracto*. Le travail constitue la participation de chacun au fonctionnement de la communauté dans laquelle il s'insère, quel que soit le territoire qui lui est attribué : s'occuper des enfants, faire la lessive, pétrir le pain, concevoir un ordinateur, ou diriger une société créent de la richesse, mais cette richesse ne se mesure pas en argent. Elle relève d'une autre valeur.

Nombreux sont les auteurs<sup>83</sup> à avoir postulé face à l'accélération de la productivité, face à la place de la machine devenu un ordinateur doté d'intelligence artificielle que la

<sup>79</sup> Le site de l'ADEME indique de manière détaillée le « coût » carbone d'un repas [https://bilans-ges.ademe.fr/documentation/UPLoad\\_DOC\\_FR/index.htm?repas.htm](https://bilans-ges.ademe.fr/documentation/UPLoad_DOC_FR/index.htm?repas.htm) (consulté le 31/1/2022)

<sup>80</sup> « *Il y a une différence d'approche dans les sociétés africaines beaucoup moins centrées sur l'individu en tant qu'être devant travailler seul pour son épanouissement, mais plus centrées dans l'individu en tant que partie indissociable de la collectivité... l'individu puise sa dignité dans la fonction sociale qui lui est accordée par les autorités ancestrales* », Mara Zenaide Abambres Jorge, *La charte africaine des droits de l'homme et des peuples : une charte de l'homme africain ? Etude contextuelle au regard des aspects culturels des juridictions africaines*, Thèse, Paris 1, 2021, p.274.

<sup>81</sup> Alain Supiot, Conclusion, La souveraineté de la limite, in *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, Collège de France, 2019, p. 221. « *Le devoir de solidarité est la réponse juridique à l'interdépendance croissante des peuples* » ; du même auteur De l'« esprit de Philadelphie » à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, Entretien, Le « *Mouvement social* », 2018/2, p.153-163 (not. P.158-159).

<sup>82</sup> Sur l'entreprise conçue comme un commun, Swann Bommier, Cécile Renouard, Introduction, préc. ; Et particulièrement la préface de Gaël Giraud, *Entreprendre en commun*.

<sup>83</sup> Pour ne citer que quelques auteurs plus originaux, Paul Lafargue, *Le Droit à la paresse*, 1880/1883 ; Bertrand Russell, *Eloge de l'oisiveté*, éd. Allia, 2018 (1<sup>ère</sup> éd. 1932). L'oisiveté, qui n'est pas nécessairement l'opposé du travail, se construit dans les esprits sur plusieurs générations ; comme le notait la vieille



réalisation de tous nos désirs matériels, l'obtention d'un certain bien-être dans nos sociétés, ne pouvait qu'aboutir à ne travailler que 3 ou 4 heures quotidiennes. Pourtant la course économique se poursuit incluant même dans son champ les actions traditionnelles de bénévolat<sup>84</sup>, instituant une économie sociale et solidaire dont le respect de la valeur travail pour le travailleur/du care est bien éloignée des valeurs traditionnellement prônées pour les bénéficiaires (ceci est peut-être du au fait que l'on conçoit généralement que le salarié trouve suffisamment de satisfactions dans son œuvre quotidienne pour ne pas nécessiter une juste rémunération pécuniaire.

Le travail demeurera lié aux souffrances de sa contrainte et de la subordination ; le travailleur demeurera soumis aux exigences de la création, de la production, de la réflexion à un moment qui lui est dédié, pour assurer le codéveloppement de sa communauté, pour « nourrir », dans tous les sens du terme, ses enfants.

On ne reformera pas le travail en le travestissant derrière un prétendu sens ; il convient de construire ensemble une société qui réfléchisse, dans de vraies instances, à l'étendue du concept de travail<sup>85</sup> (travail valeur ; travail/contribution sociétale ; travail oisif), à la place qu'elle souhaite lui donner dans son fonctionnement pour en faire un outil inclusif et épanouissant<sup>86</sup>.

---

duchesse de Bertrand Russell « Qu'est-ce que les pauvres vont faire avec des congés ? C'est travailler qu'il leur faut » (p.20).

<sup>84</sup> Le secteur non lucratif se trouve entraîné dans des modes de fonctionnement et de raisonnement comparables à ceux du monde économique lucratif, Anne Bory, Perdre son âme ou la racheter ?, préc. L'auteure relève que les associations communiquent sur les entreprises partenaires dans le cadre du bénévolat de compétences et instaurent une sorte de concurrence entre les mécènes (p.48.).

<sup>85</sup> Pour une conception restrictive du terme travail et « *pour permettre à des activités aux logiques radicalement différentes, sources d'autonomie et de coopération véritables, de se développer* », Dominique Méda, préc., p.326.

<sup>86</sup> Est-ce un hasard si au cours de l'année 2021/2022, les étudiants du master 2, oeuvrant pour leurs mémoires sur la matière sociale, ont choisi comme thème général transversal : la cohésion sociale ?