



**HAL**  
open science

**Où va la RSE ? À propos du livre de Jacques IGALENS,  
Splendeurs et misères de la RSE, Caen, Éditions EMS,  
2023, 227 p**

Françoise Chevalier, Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Françoise Chevalier, Hugo Gaillard. Où va la RSE ? À propos du livre de Jacques IGALENS, Splendeurs et misères de la RSE, Caen, Éditions EMS, 2023, 227 p. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2024, 158, pp.65-67. hal-04856880

**HAL Id: hal-04856880**

**<https://hal.science/hal-04856880v1>**

Submitted on 27 Dec 2024

**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.

# Mosaïque

## « Où va la RSE ? »

À propos du livre de Jacques IGALENS, *Splendeurs et misères de la RSE*, Caen, Éditions EMS, 2023, 227 p.

Par Françoise CHEVALIER  
HEC Paris

Et Hugo GAILLARD  
Le Mans Université



La première lecture du sommaire de l'ouvrage de Jacques Igalens, *Splendeurs et misères de la RSE*, nous annonce un voyage passionnant certes, contemporain bien entendu, empreint d'expertise plus encore, mais qui peut avoir des airs de manuel, ce que nous n'étions pas venus y chercher.

Il ne faut pourtant pas s'y tromper, car derrière la dialectique classique des vices et vertus de la RSE, l'ouvrage apporte un regard érudit, circonstancié et moderne,

enraciné dans la recherche académique et les pratiques, au potentiel hautement prospectif et prescriptif, sur un concept à propos duquel, pourtant, il arrive fréquemment de rester sur sa faim. Comme dans beaucoup de bons livres, la saveur est dans chaque ligne, loin des titres, et souvent entre les lignes.

« Les espoirs portés par la RSE étaient si grands », se dit-on à intégrer l'aspect historique de ce concept-pratique. Si grands parce qu'ils incarnent le post-paternalisme, englobent potentiellement l'urgence écologique avec plusieurs années d'avance, et consacrent l'idée de l'entreprise avec (et pas seulement dans) la société.

## Une archéologie affirmée et engagée de la RSE

Dans la première partie de cet ouvrage bicéphale, nous sommes plongés dans l'espoir (et quelque part le ressentons) de ceux qui très tôt (avant même son existence, p. 18) ont cru qu'une autre entreprise était possible, mais surtout souhaitable. Nous nous rappelons que la RSE est entrée dans l'organisation par la porte des outils et pratiques de gestion (bilan social, audit social, p. 21), qui sont et demeurent des instruments porteurs de sens, de véritables technologies invisibles (Berry, 1983). Paradoxe d'ailleurs, car, pendant longtemps, ses (nombreux) détracteurs lui reprocheront son manque d'opérationnalisation (p. 34).

Par la porte des outils donc, mais aussi des scandales (e.g. Santa Barbara, Californie, États-Unis, p. 33), qui devenaient (parfois sont encore) insoutenables. Ces scandales feront de la RSE un concept pratique éminemment contextuel, avec des manifestations et acceptions distinctes. À partir des années 2000, l'institutionnalisation de la RSE est disséquée, avec une précision que nous n'avons pu observer sous d'autres formats d'écriture. La RSE prend du corps, du fond, de la cohérence, par la matérialité grandissante dont elle est l'objet (Livre Vert de la Commission européenne ; Norme ISO 26000).

Pour autant, cette institutionnalisation se traduit également par le droit. La loi NRE en France introduit d'abord en 2001 l'obligation pour les sociétés cotées de « rendre compte dans leur rapport d'activité des conséquences sociales et environnementales de leurs activités » (p. 73), et l'une des plus récentes (et peut-être la plus audacieuse en faveur de la RSE), la loi Pacte, qui consacre le statut d'entreprise à mission. Ces deux textes déportent progressivement la question de la responsabilité des entreprises vers celle de leur objet social (constitutive de la stratégie d'entreprise à mission, au moins dans son projet). L'espoir de la RSE, c'est de placer l'organisation dans un étau, avec son relatif consentement : l'obligation de dire ce qu'elle fait en matière de performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), et l'obligation – le plus souvent morale – de faire mieux si elle fait mal (p. 97).

## Une analyse argumentée des limites de la RSE

« La RSE a échoué à atteindre l'objectif qui lui avait

été assigné » (p. 123). Avec la deuxième face de cet ouvrage, nous avons un exemple de la « bonne » façon de prendre du recul sur l'un des objets de recherche forts d'une carrière. Dire ce qui va, et ce qui ne va pas, et peut-être d'ailleurs surtout ce qui ne va pas : sous-évaluations des coûts environnementaux (p. 131) ; qualité discutable du travail des agences de notation extra-financières (p. 149) ; primat de la réputation sur la transparence ; subordination du droit à la théorie économique standard (p. 184).

Ces quelques exemples cités ici sont méthodiquement déployés et argumentés par l'auteur, et positionnent le lecteur dans une position tragique au sens philosophique, c'est-à-dire face au réel tel qu'il est. Lorsque qu'il s'agit d'irresponsabilité des organisations, et malgré la résipiscence de certaines d'entre-elles, le compte n'y est pas. Au-delà des espoirs très nombreux portés par la RSE, le constat est toujours relativement sombre. À vrai dire, cela est certainement constitutif du projet de la RSE, un peu d'ailleurs comme une conquête sociale en appelle une autre, la RSE appelle... plus de RSE.

Ces limites sont d'ailleurs contrastées. Nous en prenons pour exemple la croissance de la finance durable, accompagnée par une évolution du cadre réglementaire, qui peut être considéré comme un succès, et, en parallèle, les résistances fortes, y compris au plan institutionnel, sur les aspects contraignants du droit de la RSE (e.g. BlackRock, qui oscille entre engagement et désengagement, et accusé de jouer un double-jeu). Entre les tenants d'une RSE plus forte encore, et ceux qui donnent la primauté à la valeur actionnariale, les positions semblent parfois s'éloigner. Les limites identifiées ici posent donc la question de l'avenir de la régulation de la RSE.

## Un ouvrage-outil de diagnostic de la RSE pour demain

Que peut-on reprocher au droit de la RSE aujourd'hui ? Jacques Igalens y répond : il est trop mou. Trop mou d'abord, parce qu'il est subordonné aux impératifs économiques, mais aussi parce qu'il a longtemps été et est encore *soft law*. Il ne s'agit pas ici d'appeler au dirigisme juridique, mais bien de reconnaître « pragmatiquement » (p. 192) que le durcissement est un mal nécessaire : l'exemple des quotas de femmes dans la gouvernance d'entreprise est pris pour argumenter.

Un durcissement accompagné de clarté, de mesure, de justesse, de pouvoir de sanction, et de valorisation des entreprises qui suivent le mouvement. Trop mou ce droit de la RSE encore, car il est isolé, n'est pas suffisamment intégré au droit des affaires, et relève encore trop souvent de l'engagement volontaire. Le durcissement observé actuellement (e.g. "Corporate Sustainability Reporting Directive", Directive Vigilance, Directive COD) y est donc salué avec enthousiasme, bien qu'il ne concerne pas suffisamment les questions de gouvernance par exemple, au cœur des enjeux selon l'auteur.

L'ouvrage plaide en effet pour un renforcement du droit de la RSE. Bien en phase ici avec les perspectives

européennes du "Green Deal", qui posent un cadre réglementaire exigeant, tandis qu'aux États-Unis, l'IRA ("Inflation Reduction Act") offre un cadre réglementaire plus souple et décentralisé. Les deux modèles relèvent de politiques, voire d'une philosophie de l'action différente. Normalisation et pragmatisme sont en tensions dynamiques constantes.

## Quelques questions ouvertes par le diagnostic posé...

La RSE nationale s'articule avec les obligations de la CSRD européenne, et interfère avec la Sustainability et les 17 SDG (*sustainable development goals*), l'ensemble étant chapeauté par une multiplicité de *reportings* extra-financiers, dans le cadre des impératifs de décarbonation mis en exergue par le GIEC : quels risques de saturation normative ce mille-feuilles peut-il entraîner ? L'illisibilité ne peut-elle pas entraîner, voire encourager, une forme d'immobilisme drapé de "compliance" ? Entre sur-réglementation et sous-réglementation, des réglages fins sont à trouver.

Par ailleurs, les travaux en sciences sociales montrent que l'« On ne change pas la société par décret » (Crozier, 1979). Les transformations profondes d'une société ne peuvent être imposées uniquement par des lois et des règlements, bien qu'ici la loi semble poursuivre la prise de conscience et les attentes de la société. Pour autant, pour embarquer le plus grand nombre, ces transformations impliquent aussi des changements culturels, sociaux et économiques, qui se construisent avec le temps et la participation active de ses membres. Pour des réformes durables, comment travailler sur les mentalités et les pratiques quotidiennes au niveau local ? La question reste relativement ouverte.

Autre interrogation : si la RSE et en particulier l'urgence climatique sont à l'ordre du jour en Europe, en est-il de même partout ? Ces questions sont perçues différemment selon les régions du monde, influencées par des facteurs économiques, géographiques et politiques. Le dérèglement climatique s'impose à tous, et pourtant la prise de conscience et l'urgence de la situation sont ressenties à des degrés divers. Des mises en perspective ne seraient-elles pas nécessaires (Chevalier et Kalika, 2023) ? Comment concilier les exigences de la réglementation et la nécessaire contextualisation des actions sur le terrain dans le cadre de la création de valeur ?

## Et maintenant ?

Sommes-nous au sommet de la RSE, et amorçons-nous le déclin ? Ou bien assistons-nous à une transformation du concept de RSE et de durabilité vers le concept de survivabilité (Lobre-Lebraty et Lebraty, 2023) ? Faut-il créer un comité des parties prenantes qui aurait un pouvoir contraignant en matière de RSE ? L'ouvrage ne manque pas de propositions originales et inscrites dans un diagnostic aux allures d'outils pour un décideur public ou une direction d'entreprise soucieux d'embarquer vers le redécollage de la RSE.

Faut-il encore que la transformation vienne de l'intérieur des organisations et malgré elles, en refondant globalement l'enseignement supérieur, notamment du management ? Jacques Igalens répond par l'action, en publiant chaque année un « Observatoire de la transition environnementale des écoles de management », sous l'égide de la FNEGE, et observe qu'« Un travail important reste à faire » (p. 206). Pour contribuer à cela, la grande précision historique et pratique de ce texte en fait un document à mettre entre toutes les mains de présidents et directeurs d'établissements, responsables de programmes, d'étudiants ou de professionnels en reprise de formation, qu'ils soient spécialisés en RSE, en passe de le devenir, mais aussi dans d'autres cursus, car l'objet étudié ne doit plus rester à la porte de disciplines réputées – à tort – moins concernées.

*Splendeurs et misères de la RSE* témoigne enfin de l'importance pour les sciences de gestion et du management – et ceux qui les font – de repenser les frontières disciplinaires ou sous-disciplinaires, (Acquier *et al.*, 2024) pour agir plus et mieux qu'elles ne l'ont fait jusqu'ici (Martinet, 2022), mais aussi pour les autres disciplines, d'entendre et d'intégrer sa voix singulière, pour s'organiser dans le monde qui vient. Il s'agit d'une urgente exigence de notre temps.

## Références

- ACQUIER A., MAYER J. & VALIORGUE B. (2024), « Introduction. Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, 315, pp. 11-36, <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.18>
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion, 83 pages.
- CHEVALIER F. & KALIKA M. (2023), *Recherches sur la Sustainability*, Éditions EMS.
- CROZIER M. (1979), *On ne change pas une société par décret*, Grasset.
- IGALENS J. (2020-2023), Observatoire de la Transition Environnementale des Écoles de Management, Rapports pour la Fondation Nationale de l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.
- LOBRE-LEBRATY K. & LEBRATY. J. F. (2023), « La RSE : revenir à la survie », in TRÉBUCQ S. & DEMERSSEMAN R (éd.), *Le grand livre de la RSE*, Dunod, pp. 320-333.
- MARTINET A. C. (2022), *Homo Strategicus : Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables*, Caen, Éditions EMS.